

**JORGE RAMSAY
LUIS R. BELTRAN**

**EXTENSION
AGRARIA
ESTRATEGIA
PARA EL
DESARROLLO
RURAL**



— IICA —
CENTRO EXPERIMENTAL
BIBLIOTECA CAROLINA

INSTITUTO INTERAMERICANO
DE COOPERACION
PARA LA AGRICULTURA
CARACAS, VENEZUELA

EXTENSION AGRARIA ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO RURAL

JORGE RAMSAY

LUIS R. BELTRAN



INSTITUTO INTERAMERICANO
DE COOPERACION
PARA LA AGRICULTURA

IICA



Fundación CIARA

FUNDACION PARA LA CAPACITACION
Y LA INVESTIGACION APLICADA
A LA REFORMA AGRARIA
DE VENEZUELA
CIARA

1101
C20
12

BU9907

© Copyright 1997

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA -IICA-
FUNDACION PARA LA CAPACITACION E INVESTIGACION APLICADA
A LA REFORMA AGRARIA DE VENEZUELA -CIARA-

Arte final: Dora Paulina Nicholls de García

Diseño de Portada: Publicidad 3L

Impreso en Venezuela
por Miguel Angel García e Hijo, s.r.l.

ISBN 980-219-070-5

Serie Libros y Materiales Educativos N° 94

Tiraje: 2.000 ejemplares

00000 465

SOBRE LOS AUTORES



JORGE RAMSAY ARCE. Es ingeniero agrónomo. Nació en Chile en 1915 y durante 60 años ha trabajado en Extensión Agrícola, de los cuales ha dedicado 30 años a la cooperación técnica internacional.

Es Funcionario Emérito del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Ha desempeñado cargos en el Ministerio de Agricultura de Chile, y en el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Además ha sido consultor de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y de diversos proyectos financiados por el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Ha publicado numerosos trabajos sobre su especialidad y libros que son conocidos en numerosos países de América y Europa.

Tiene una amplia experiencia docente al servicio de diversos centros universitarios y en cursos nacionales e internacionales de Extensión y de Desarrollo Rural.

Gobiernos e instituciones científicas y profesionales lo han distinguido con condecoraciones y otros reconocimientos por su brillante labor.



LUIS RAMIRO BELTRAN SALMON. Nacido en Bolivia en 1930, de padres periodistas, hizo a su vez periodismo desde muy temprana edad. También trabajó en relaciones públicas, radiodifusión y publicidad, y se destacó como guionista de películas documentales.

Al cabo de breves estudios en el exterior, comenzó desde 1954 a dedicarse a la comunicación educativa para el desarrollo nacional, con énfasis en el de orden rural. Y en 1955 inició en este campo una larga carrera internacional, que en sus primeros diez años se concentró en la docencia al servicio del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas (IICA), teniendo sede en Costa Rica y Perú, sucesivamente. Entre 1965 y 1970 obtuvo el doctorado en comunicación en la Universidad del Estado de Michigan. Por los próximos tres años dirigió en Colombia el Centro Interamericano de Desarrollo Rural y Reforma Agraria. Y desde

1974 hasta 1984 trabajó, también con base en Colombia, al servicio del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, del cual fue Subdirector Regional para Latinoamérica.

A lo largo de todos esos años Beltrán publicó en su especialidad algunos libros y numerosos artículos científicos y opúsculos técnicos en español y otros idiomas. A partir del comienzo de los años 70 desempeñó un papel de liderazgo en el movimiento mundial en pro de la democratización de la comunicación social, y se distinguió como investigador crítico así como en calidad de asesor de gobiernos y organismos internacionales de desarrollo. También desempeñó altas funciones en agrupaciones internacionales de su profesión. Fue por esa sobresaliente trayectoria que resultó elegido primer ganador del Premio Mundial de Comunicación "Mc Luhan Teleglobe Canada" a fines de 1983, y recibió en su país la condecoración del Cóndor de los Andes y dos doctorados honorarios.

Miembro de la Academia Boliviana de la Lengua, el doctor Beltrán es también hombre de letras. Ha publicado una antología de la poesía boliviana, editada por el Convenio Andrés Bello, un poemario y una reseña del periodismo femenino de su país. Y ganó en 1987 el Premio Nacional de Teatro de Ecuador.

Residió en Quito desde 1984 hasta 1991, Beltrán fue Consejero Regional en Comunicación para la América Latina de la UNESCO*. Actualmente reside en Bolivia y se desempeña como Consejero Regional en Comunicación de la Universidad Johns Hopkins.

* El aporte de Beltrán al presente libro no tiene relación con este organismo pues fue originalmente escrito cuando dicho especialista trabajaba para el IICA.

DEDICATORIA

A Betsabé Salmón de Beltrán e Inés Acosta de Ramsay, dos mujeres que nos inspiraron para la elaboración del contenido de esta obra, y que se han esforzado por el bienestar de la mujer del campo en nuestro continente.

Indice

PRESENTACION	xiii
PRESENTACION EN VENEZUELA DE LIBRO "EXTENSION AGRARIA. ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO RURAL"	xvii
PROLOGO	xxi

PARTE I. FUNDAMENTOS

FILOSOFIA DE LA EXTENSION AGRARIA	3
Desarrollo y Extensión	3
Caracterización de la Extensión y la Asistencia Técnica	5
Evolución de la Extensión Agraria	7
Consideraciones y requisitos para los Sistemas de Extensión	12
Futuro de la Extensión	13
Objetivos	13
Principios de Extensión	14
Lineamientos de Política	18
PSICOLOGIA EDUCATIVA	19
Generalidades	19
1. El Organismo Humano	20
2. El Desarrollo Humano	23
3. La Personalidad	26
4. El Proceso Educativo	31
5. La Enseñanza	32

6. El Aprendizaje.....	35
7. Motivaciones y Ajustes.....	42
8. Modos de Aprender	49
9. Principios del Aprendizaje.....	51
10. Aprendizaje Programado.....	57
COMUNICACION	59
Conceptos	59
1. Elementos de la Comunicación.....	61
2. Funciones de la Fuente y del Destinatario.....	62
3. Factores que influyen en la Eficiencia de la Comunicación.....	62
4. Factores de la Fuente y del Destinatario que influyen la Comunicación.....	63
5. Factores relacionados con el Mensaje y el Canal	64
6. Planeamiento de Comunicaciones	65
7. Características del Buen Planeamiento.....	71
8. Dinámica de Grupos	72
9. Algunas técnicas de Dinámica de Grupos.....	75
10. Instrucciones para el Trabajo en Grupo.....	77
11. Toma de Decisiones.....	79
12. Descripción del Proceso.....	79
13. Supuestos para llevar a efecto el Proceso Racional de Toma de Decisiones.....	80
14. La Toma de Decisiones en la Práctica	80
15. Cualidades personales de importancia para la Toma de Decisiones.....	81
16. Toma Grupal de Decisiones	81

PARTE II. METODOLOGIA

1. Características de los Métodos	85
2. Clasificación de los Métodos	86
3. Clasificación por número de personas alcanzadas.....	87
4. Calidad versus cantidad	88
5. Clasificación por canal de recepción	89
6. Clasificación por grado de abstracción.....	91
METODOS DE COMUNICACION CON INDIVIDUOS.....	93
1. Entrevistas o consultas en la oficina	93
2. Visitas a fincas y hogares	96
3. Demostraciones de resultados	101
METODOS DE COMUNICACION CON GRUPOS	109
1. Reuniones	109

2. Demostraciones de Prácticas	120
3. Giras	125
4. Días de Campo	128
5. Cursos cortos y Talleres de Capacitación Recíproca	132
6. Concursos	134
7. Ayudas Visuales	136
La Pizarra	139
El Franelógrafo	146
El Imanógrafo	160
El Portfolio	160
Los títeres	166
Transparencias proyectables	174

METODOS DE COMUNICACION CON MASAS..... 185

1. Como escribir para educar al Agricultor	185
2. La carta circular	198
3. El Folleto	207
4. La Prensa	216
5. La Radiodifusión	235
6. La Cinematografía	247
7. La Televisión	254

METODOS ESPECIALES 261

1. El liderazgo y los programas de desarrollo	261
2. Metodología para el trabajo con la juventud	265
3. El trabajo de Extensión para el desarrollo familiar	271

PARTE III. ADMINISTRACION

GESTION DE LA EXTENSION AGRARIA 277

Introducción	277
1. Organización	278
Organización y funciones de un servicio de Extensión	278
Autoridad, descentralización y delegación	279
Ejemplo de la organización de un servicio de Extensión Agraria	280
Funciones del servicio de Extensión Agraria y sus diferentes unidades y secciones a nivel Nacional	280
Funciones de los funcionarios regionales	290
Funciones de los extensionistas locales	292

2. Planificación	293
Lineamientos de política de planificación de la Extensión	294
Planificación del trabajo del Servicio de Extensión Agraria	294
Caracterización	294
Precedencia o prioridad de los problemas	309
Plan de Extensión a mediano plazo	313
Proyectos	315
Programa anual	316
Programación de la enseñanza	316
3. Prestación de servicios de la Extensión	319
Ejemplo de un fragmento de la programación de la prestación de servicios por una Agencia de Extensión	323
4. Evaluación	331
Evaluación ex-post. Evaluación de efecto y del impacto	349
Sugerencias para la evaluación de los métodos	354
5. Gestión del personal	362
Programa de capacitación	363
6. Comunicación administrativa	370
Informes de Extensión	371
Tipos de informes	372
Ejemplos de informes de extensionistas locales	374
Ejemplos de informes de extensionistas regionales o nacionales	384
Informes de los supervisores	384
7. Coordinación	398
Mecanismos de coordinación	399
Coordinación del sector rural	400
8. Dirección y supervisión	403
El supervisor	404
Técnicas de supervisión	417
Métodos de supervisión	433
Planificación de la supervisión	438
APENDICE	441
Ambiente y Extensión	441
Causas del Deterioro Ambiental	443
El Deterioro Ambiental	445
Energía y Desarrollo	447
La Conservación del Suelo	448
La Cultura Ambiental	449
El Desarrollo Sustentable	451
BIBLIOGRAFIA	455

Presentación

La Extensión Agraria es una institución fundamental para hacer realidad los propósitos del desarrollo rural a través de una participación activa de la población.

En la actualidad, ante el relativo estancamiento del desarrollo en muchos países, esta función netamente educativa adquiere aún mayor importancia para el aumento y mejora de la producción del campo y elevar las condiciones y calidad de vida de la gente rural.

“Extensión Agraria-Estrategia para el Desarrollo Rural” es una obra basada en parte en otra anterior titulada “Extensión Agrícola-Dinámica del Desarrollo Rural” cuyas tres ediciones se publicaron por el entonces Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas en 1960, 1966 y 1972 respectivamente. También está basada en conocimientos y experiencias compartidas con muchos extensionistas latinoamericanos en los últimos 25 años.

Aunque no aparece ahora como coautor el ingeniero agrónomo Hernán Frías Morán, debido a que está preparando un nuevo libro, muchas de las ideas que con él compartimos en el libro anterior se han aprovechado en esta nueva obra.

En consecuencia, se han mantenido sin modificaciones las partes de las ediciones anteriores que continúan teniendo la misma importancia en el presente, se han ampliado o modificado partes y se han agregado algunos capítulos para llenar ciertos espacios vacíos.

Esta obra tiene importancia, entre otras por las siguientes razones:

- 1. Es un documento que permite conocer a la Extensión, cómo trabaja y cómo evalúa sus acciones.*
- 2. Permite dar a conocer a la Extensión como estrategia para el desarrollo rural.*
- 3. Es una herramienta que permite mejorar la eficiencia del trabajo de Extensión agraria, asistencia técnica y transferencia de tecnología.*
- 4. Facilita la planificación, ejecución y evaluación del trabajo.*
- 5. Sirve para revitalizar la mística del funcionario a través de una mayor comprensión de los lineamientos de políticas, objetivos, principios, estrategias y métodos de Extensión.*

6. Es una guía de consulta para los extensionistas.
7. Es una referencia para los demás organismos del sector, para las autoridades y para el público en general.
8. Es una base útil para el análisis institucional de cualquier servicio de Extensión.

La estructura de la obra está compuesta por los siguientes elementos y procesos:

- **Fundamentos:** Filosofía, Psicología Educativa, Comunicación, Dinámica de Grupos y Toma de Decisiones.
- **Metodología:** Métodos de comunicación con individuos, grupos y masas, ayudas visuales y metodología especial.
- **Administración:** Organización, planificación, prestación de servicios, evaluación, gestión de personal, comunicación administrativa, coordinación y supervisión.

En la parte de "Fundamentos" se recalcan los aportes de la Extensión Agraria al desarrollo rural y se explican los principios filosóficos que la orientan especialmente, en lo que se relaciona con el proceso dialógico y la democratización del liderazgo.

El conocimiento de esta parte por sus funcionarios le dará cohesión a un servicio de Extensión.

En el capítulo de psicología educativa se hace un análisis del aprendizaje, de la motivación y del proceso de enseñanza como diálogo, dando énfasis a su empleo en el desarrollo del hombre y de la sociedad, es decir, en la transformación de la realidad.

Además a continuación de la psicología se incorpora una parte de dinámica de grupos y otra de toma de decisiones, que complementan los otros aportes de la sociología y la administración a la Extensión agraria.

En la metodología, como en la totalidad de la obra, aparece implícito o explícito su carácter didáctico-dialogístico y sus fases de acción y reflexión. En este capítulo se han complementado los métodos, agregando, entre otros, los talleres o cursos cortos donde se refuerza el proceso de participación y el diálogo que deben estar presentes en todos los preparativos, acciones y evaluaciones del trabajo de Extensión para lo cual es muy importante la organización de la población rural.

En la parte de organización se describen las funciones de las diversas unidades que constituyen un Servicio de Extensión a nivel nacional, regional y local. Además se incluyen los canales de comunicación y las líneas de autoridad.

La organización, como todo proceso administrativo, es dinámica y lógicamente esas descripciones se deben adaptar a las circunstancias espaciales y temporales. Con ello se logrará también utilizarlas para la selección y capacitación de personal.

Más adelante, la planificación se refiere a la doctrina convertida en acción. Además de darse algunos lineamientos de política, se describen sus diversas etapas: caracterización, priorización, análisis de los problemas, ejecución y evaluación, y se dan pautas para la elaboración de los diversos instrumentos como planes, proyectos y programas.

El capítulo sobre "Prestación de Servicios" contiene los requisitos y estrategias para prestar mejores servicios de Extensión. Su contenido está relacionado con el proceso educativo. Todos los demás capítulos de esta obra sirven de apoyo a la buena prestación de servicios. El capítulo termina con un ejemplo de programación para ordenar la ejecución del trabajo.

En la parte de evaluación se describe este proceso que está relacionado con los informes de Extensión, que se tratan en el capítulo sobre comunicación administrativa.

En la sección destinada a la gestión de personal se dan recomendaciones sobre la administración de personal dándole énfasis a su capacitación.

El capítulo de comunicación administrativa contiene las pautas para la elaboración de los informes de Extensión.

En relación a la coordinación se destaca este proceso que es esencial para posibilitar y facilitar el desarrollo rural. Se hace una detallada enumeración de los mecanismos y procesos de coordinación que pueden servir de base para el establecimiento de modelos específicos de coordinación.

En el capítulo de supervisión se realiza el aspecto educativo y se describe su programación, ejecución y evaluación.

Por último, se ha considerado muy importante agregar un apéndice sobre "Ambiente y Extensión" considerando el importante rol que desempeña la Extensión, como proceso educativo, en la promoción de una cultura ambiental y de un desarrollo sustentable.

La mayor utilidad de esta obra reside en que no es un texto únicamente teórico, sino en que principalmente traduce experiencias concretas y reflexiones logradas en los países de nuestro continente que pueden ser utilizadas, con la necesaria adaptación, en el trabajo de los extensionistas de cualquier nivel de autoridad y pertenecientes a diversos tipos de sistemas de Extensión basados en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Los autores se formaron como extensionistas trabajando muchos años en servicios nacionales de Extensión, y luego durante 40 años han formado parte de los cuerpos profesionales de instituciones de cooperación técnica internacional como el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, Centro Interamericano de Investigaciones para el Desarrollo del Canadá, Organización de las Naciones Unidas para la Ciencia, Educación y Cultura, y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura; y cooperando con proyectos financiadas por el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, lo que les ha permitido recoger valiosas experiencias en numerosos países.

Los autores están conscientes que esta obra es incompleta pero que a pesar de ello es necesaria y útil su publicación, en el convencimiento que otros autores han escrito o escribirán las partes que la complementan. Ellos cumplen con la grata obligación de agradecer la cooperación de los extensionistas del continente en la preparación de esta obra, y el respaldo que en toda oportunidad les han brindado.

Presentación en Venezuela del Libro “Extensión Agraria. Estrategia para el Desarrollo Rural”

Desde los últimos años de la década de los cincuenta hasta la mitad de la década de los sesenta se desarrolló en nuestro país un intenso y productivo trabajo en la actividad extensionista, que comprendió principalmente:

— La capacitación de los extensionistas al servicio del Ministerio de Agricultura y Cría, el Instituto Agrario Nacional, y el Banco Agrícola y Pecuario.

— El inicio de la formación de los futuros extensionistas universitarios en las Facultades de Agronomía y Ciencias Veterinarias de la Universidad Central de Venezuela y del Zulia, y

— La creación de la Dirección de Extensión Agrícola como producto del proceso de reestructuración del Ministerio de Agricultura y Cría.

Me refiero específicamente a este período, porque afortunadamente, durante el transcurso contamos con la valiosa participación de tres destacados especialistas en Extensión como son los doctores Jorge Ramsay Arce, Luis Ramiro Beltrán y Hernán Frías Morán; para aquel entonces en peregrinaje de asesoramiento y capacitación por los países latinoamericanos, en cumplimiento de la misión asignada por el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas; como parte del Programa de Cooperación Técnica de la OEA. Participación activa y provechosa en el análisis, el intercambio de experiencias, la selección de alternativas, la planificación y la ejecución de múltiples tareas relacionadas con los aspectos señalados.

En efecto, a partir del año 1959 y durante 3 años se realizaron los Cursos Nacionales de Capacitación en Extensión Agrícola para graduados universitarios, y los Cursos Nacionales para Técnicos Medios; a través de los cuales se logró dotar de los lineamientos conceptuales básicos y de la metodología del trabajo de Extensión a todos los extensionistas (ingenieros agrónomos, médicos veterinarios, peritos agropecuarios, demostradoras del hogar campesino y prácticos), que trabajaban en el MAC, IAN y el BAP.

Esta extraordinaria e intensa labor de capacitación y adiestramiento en Extensión Agrícola quedó en los anales de la historia de la Extensión en Venezuela, como un ejemplo de cooperación

entre el Ministerio de Agricultura y Cría, el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas y la Facultad de Agronomía de la Universidad Central de Venezuela.

Por otra parte, atendiendo las disposiciones de la recién promulgada nueva Ley de Universidades y las recomendaciones emanadas de la Reunión de Decanos de las Facultades de Agronomía y Ciencias Veterinarias celebrada en Santiago de Chile en el año 1958, evento pionero de las posteriores Conferencias Latinoamericanas de Educación Agrícola Superior, la Facultad de Agronomía de la UCV se abocó a crear el Departamento y el Instituto de Economía Agrícola y Ciencias Sociales, en cuya tarea participaron activamente los mencionados especialistas, en la formulación de objetivos, en el diseño curricular y en la definición de áreas de estudios e investigación. Uno de los productos exitosos de este proceso fue la creación en 1960 de la cátedra de Extensión Agrícola y del conjunto de asignaturas que constituirían la orientación en ese campo ofrecida por el Departamento, en cuyas actividades académicas teóricas y prácticas de los primeros cursos tuvieron responsabilidades docentes los doctores Ramsay, Beltrán y Frías.

Al mismo tiempo, la participación, sobretodo de Jorge Ramsay y Hernán Frías, en la reestructuración organizativa del Ministerio de Agricultura y Cría, para responder a las exigencias del recién iniciado proceso de Reforma Agraria, y a las disposiciones de la Ley en lo referente al derecho del campesino a la asistencia técnica, se materializaron en consistentes y razonadas propuestas en materia del establecimiento de las bases, la definición de funciones y la elaboración de procedimientos para la creación de la Dirección de Extensión en el año 1961. Cabe destacar el extraordinario esfuerzo conducente al perfeccionamiento de las normas de planificación del trabajo de Extensión, logrando concertar los aportes de investigadores y extensionistas en Talleres de Trabajo que dieron por resultado la formulación del Programa y el Plan Nacional de Extensión y un conjunto importante de Proyectos Nacionales de Extensión por rubros y por áreas de acción, y de Planes Anuales de las Agencias de Extensión.

De estos tres valiosos especialistas, uno de ellos ancló raíces de solidaridad, de hermandad, de compromiso y de convivencia familiar en este país. Todos sabemos que me refiero a Jorge Ramsay nuestro maestro, y compañero de trabajo en múltiples y variadas tareas del quehacer extensionista durante años.

Este hombre de dilatada carrera en las actividades de Extensión en América Latina, que comenzó a llenar sus alforjas en los campos de su patria: Chile, como ingeniero agrónomo, extensionista al servicio del Ministerio de Agricultura durante once años; continuó la carrera como Jefe de un Programa Regional y luego Supervisor Nacional de Extensión durante diez años más en la misma institución, y luego se entrega totalmente a América Latina, como especialista, asesor, consultor, profesor, director de centros de investigación y educación, y jefe de programas de educación no formal y de Extensión agrícola en Perú, Ecuador, Colombia, Brasil, Honduras, República Dominicana, Panamá, Paraguay y Venezuela; desde donde hace ya algunos años, parte a cumplir su misión de sabiduría y a compartir sus reflexiones y conocimiento con los extensionistas del Continente.

Sus experiencias, así como las de su colega coautor constituyen el núcleo referencial y reflexivo de esta obra que hoy se presenta y que la consideramos no solamente como un texto que ofrece didácticamente el contenido filosófico y metodológico de la disciplina de Extensión Agrícola, sino también como testimonio vital del proceso de la Extensión en América Latina, con enfoques

dinámicos y planteamientos razonados y propuestas en el orden conceptual, metodológico y administrativo.

En la primera edición de 1960 "Extensión Agrícola: Principios y Técnicas" se inicia el planteamiento de una doctrina para la acción fundamentada en las condiciones sociales, económicas y culturales del pequeño productor agropecuario latinoamericano. Se reivindica la acción educativa como acontecimiento propiciador de situaciones y como generadora y aportadora de herramientas que permitan confrontar y compartir la oferta tecnológica que proviene de los centros de investigación con el acervo tecnológico local de los campesinos, en el contexto de un proceso de enseñanza-aprendizaje. Se valora y reconoce al hombre campesino como centro de la acción y se establece como condición necesaria su participación activa en el proceso conducente a la toma de decisiones sobre el uso y adopción de esa tecnología, como uno de los elementos contribuyentes a su desarrollo.

Esta primera edición se constituyó en texto clásico como fuente doctrinaria y casi como manual de procedimientos de los extensionistas latinoamericanos entre quienes popularmente se denominó "la Biblia de la Extensión".

La segunda edición de "Extensión Agrícola. Principios y Técnicas" aparece en 1966; momento en el cual toma prioridad en el mundo la discusión sobre los problemas del desarrollo, y entre ellos las insatisfactorias condiciones para el progreso hacia una agricultura más productiva; centrando la atención hacia la necesidad de acciones integradas de los programas destinados a resolver los problemas de tenencia de la tierra, financiamiento, precio de los productos y seguridad de los mercados, la organización y la asistencia técnica expresada en términos de las acciones de investigación y Extensión agrícolas.

La obra recoge en esta oportunidad los planteamientos sobre la problemática existente; los caracteriza en cuanto a su influencia y condicionamiento de la concepción y de los procedimientos para cumplir la labor extensionista y dedica especial atención a la coordinación, como esfuerzo de concertación y de participación institucional en el compromiso para abordar los problemas del desarrollo.

La tercera edición de 1972; surge al público con el título "Extensión Agrícola. Dinámica del Desarrollo Rural", y en ella se enfatiza el hecho de que la Extensión agrícola no es un conjunto de principios y técnicas y una institución sino, principalmente una acción fundamental para lograr el desarrollo del sector rural; promoviendo los cambios tecnológicos y la participación del pueblo. Además de dar relevancia a esta concepción, el texto contempla modificaciones y ampliaciones en el tratamiento del área de la Administración del Servicio de Extensión.

Esta edición que nos presenta con el título de Extensión Agraria. Estrategia para el Desarrollo Rural, ratifica y profundiza la acción extensionista como estrategia para el desarrollo, fundamentada en el proceso de enseñanza-aprendizaje; teniendo como centro y referencia primordial al hombre como individuo y como sociedad.

A esta obra se incorporan reflexiones derivadas de las más recientes experiencias de Jorge Ramsay, en estudio y análisis de la situación de los servicios de asistencia técnica en nuestro continente.

Me llena de honor y de satisfacción haber participado desde 1987, y hasta el presente, en un equipo que con su sabia conducción y liderazgo, y conjuntamente con los colegas Ignacio Ansorena,

Humberto Perozo, Cándido Vásquez, Lionel Hernández, Guillermo Chacín Medina; además del concurso y cooperación de funcionarios de las Direcciones de Desarrollo Agrícola y de Desarrollo Ganadero, del FONAIAP, del PRODETEC, del IAN, CIARA e INAGRO; hemos realizado una intensa y exhaustiva jornada de evaluación, de análisis y discusión sobre la situación actual y perspectivas de la asistencia técnica agropecuaria en el país, a través de los Talleres para la Administración de la Asistencia Técnica.

Este libro conjuntamente con otros estudios y propuestas recientes entregadas al Ministerio de Agricultura y Cría, en los cuales ha coordinado y participado el doctor Ramsay, son aportes fundamentales para la reactivación de la actividad extensionista en el país, y el rescate de nuestras iniciales aspiraciones y el derecho de ser uno de los mejores servicios de Extensión agropecuaria de América Latina.

Me permito convocar al mejor homenaje, reconocimiento y expresión de agradecimiento que se merece este hombre por parte de nuestro país; que no puede ser otra cosa sino la decisión, el entusiasmo y el trabajo para la puesta en práctica de sus proposiciones, sus recomendaciones y sus ideas, a objeto de contar con un eficiente Servicio de Extensión en Venezuela.

José R. Rodríguez Brito

Prólogo

La población rural y en especial, el sector campesino, es el más afectado con los problemas que impiden el desarrollo en sus aspectos económicos, sociales y políticos.

Para cooperar en la solución de esos problemas se debe tender a mejorar el uso de los recursos y lograr un mayor desarrollo tecnológico que facilite el aumento de la producción y de los ingresos, y el mejoramiento de las condiciones de vida, fundamentados en una cultura ambiental.

Establecidas las políticas para el desarrollo rural se requiere de una serie de estrategias para hacerlas realidad. Una de ellas es la Extensión agraria, que es insustituible para completar, dinamizar y coordinar los diversos esfuerzos de inversión y de servicios que se hacen a nivel local para el desarrollo rural, el cual a su vez constituye la base para el desarrollo integral de los países latinoamericanos.

En la segunda mitad del siglo XX, la función de Extensión agraria se ha ido perfeccionando a través de variadas experiencias en los diversos continentes, entre las que se cuentan las desarrolladas en los países americanos. Esta obra aprovecha los aspectos positivos de esas experiencias y los complementa con nuevos conocimientos que constituyen aportes para el mejor desempeño de los extensionistas y para orientar y fortalecer el trabajo de Extensión en esos períodos de crisis en que los pueblos vuelven a darle la debida prioridad a la agricultura.

Como estrategia para el desarrollo, basada en el proceso enseñanza-aprendizaje, la Extensión trasciende en el campo económico a la producción agrícola para abarcar además la agroindustrialización y la comercialización, y además, se interesa por los aspectos sociales, culturales y políticos. Todos estos procesos los considera en función del desarrollo del hombre y de la sociedad y del logro de la justicia social.

Para lograr la eficiencia de la Extensión se requiere que coexistan adecuados sistemas de crédito, de investigación, de comercialización, de infraestructura física, de servicios sociales y de incentivos junto con una justiciera estructura agraria.

Esta nueva obra sale a la luz en los momentos en que se toma mayor conciencia de que una de las causas del estancamiento del desarrollo rural ha sido el descuido y la relegación a un segundo

plano de la Extensión, en comparación con los adelantos que se han logrado en la investigación y en otros servicios de apoyo a la producción y al mejoramiento de la calidad de vida de la población. También en esta época, se está enfatizando la necesidad de garantizar el abastecimiento de alimentos a la población lo que requiere un sostenido mejoramiento cuantitativo y cualitativo de la agricultura.

La función de la Extensión es mucho más complicada de lo que generalmente se supone, y requiere de personal altamente capacitado, adecuadamente seleccionado y eficientemente motivado para lograr el propósito de que la gente rural sea realmente sujeto y objeto del desarrollo. Esta obra será útil para la mejor calificación de ese personal.

Felizmente, en la actualidad, las autoridades agrícolas hacen esfuerzos para reactivar la Extensión agraria, y están conscientes de que sin ella no se concibe la existencia de proyectos de desarrollo rural integrales e integrados. Por esta razón, en muchos países se trata de darle mayor jerarquía y respaldo a los sistemas de Extensión, suministrándoles los recursos necesarios para su labor, profesionalizando el trabajo de los extensionistas para aumentar su eficiencia. Además a través del proceso de evaluación se persigue lograr su constante superación cuyo principal fundamento es la participación de la población en todas las etapas del trabajo de Extensión agraria.

PARTE I

Fundamentos

Filosofía de la Extensión Agraria

DESARROLLO Y EXTENSION

Como sistema, como función y como instrumento, la Extensión participa en el proceso de desarrollo de la sociedad.

El desarrollo es un proceso de cambios, concertado entre la población y el gobierno, para el mejoramiento simultáneo de las condiciones económicas, sociales, culturales y políticas de la sociedad.

En lo económico se trata de aumentar y mejorar la producción, aumentar los ingresos y lograr el pleno empleo. Esto, aplicado al campo, corresponde al desarrollo agrícola que requiere de investigación, Extensión, suministro de insumos, mercados, créditos, vías de comunicación, incentivos a la producción, irrigación y drenaje.



El aumento y el mejoramiento de la producción agrícola, es uno de los propósitos de la Extensión.

En lo social, el proceso de desarrollo persigue mejorar los niveles de vida en cuanto a alimentación, vivienda, vestuario, recreación y otros componentes, trata de fortalecer las organizaciones y perfeccionar las relaciones sociales.



En lo social la Extensión colabora al mejoramiento de la alimentación y de los niveles de vida.

En lo cultural, se propone educar y capacitar a la población, introducir nuevas tecnologías aprovechables por la gente y fortalecer valores y actitudes que faciliten los cambios deseables y conserven y mejoren los recursos naturales. En otras palabras se trata de que la gente haga mejor las cosas y desarrolle una moralidad social.

En lo político, promueve la participación, mejora la toma de decisiones, desarrolla el liderazgo, perfecciona el ejercicio del poder, pro-



La Extensión colabora en la capacitación de la gente y en el desarrollo del liderazgo.

mueve la libertad individual en balance con las necesidades colectivas de la sociedad y elimina las injusticias.

Aplicando al campo, el mejoramiento social, cultural y político sumado al desarrollo agrícola corresponde al desarrollo rural.

Ubicada en el universo del desarrollo la Extensión, como proceso educativo le da dinamismo a todos los procesos para lograr sus propósitos de bienestar.

La Extensión es un sistema educativo no formal que actúa en las comunidades y que a través del proceso enseñanza-aprendizaje persigue cambios en conocimientos, destrezas, actitudes y valores en la población para facilitar su participación como sujeto y objeto del desarrollo.

El término no formal se refiere a que la Extensión no establece los requisitos y obligaciones que exige la educación primaria, secundaria, técnica o universitaria a los educandos y a que no precisa de una infraestructura fija de locales, aulas, laboratorios y bibliotecas.

La enseñanza es el proceso que ordena situaciones, provee oportunidades para aprender, estimula y guía las actividades de aprendizaje destinadas a alcanzar ciertos objetivos y produce ciertos cambios de conducta. Es decir, es un proceso adecuadamente planificado tendente a lograr aprendizaje.

El aprendizaje es la modificación de la conducta (comportamiento) que se logra a través de la enseñanza y también de la propia experiencia.

Aprender es hacer propia una nueva idea, habilidad, actitud o valor que en alguna forma satisface una necesidad sentida.

Mediante el proceso de aprendizaje el individuo, por su propia actividad, cambia su comportamiento gracias a un aumento de conocimientos, adquisición de destrezas y la adopción de actitudes y valores.

ASISTENCIA Y COOPERACION TECNICA, TRANSFERENCIA Y EXTENSION

La asistencia técnica se refiere a un servicio en el que el agricultor cumple con el papel pasivo de receptor de una acción o información de una sola vía de parte de un técnico que determina lo

que se debe hacer y la forma como debe hacerse. Es una labor de asesoramiento de alcances limitados y específicos. Su objetivo es el mejoramiento de las cosas. Sus resultados son esporádicos.

El término **cooperación** connota una participación activa de técnicos y agricultores, un sistema de comunicación de doble vía por el que se trata de hacer comprender lo que debe hacerse para lograr determinados propósitos, las maneras de hacer llevar a cabo las soluciones de los problemas, las razones que se tienen para elegir las alternativas y los resultados a esperar en condiciones previsibles.

El concepto **transferencia de tecnología** se comprende como el arte de transmitir la técnica por los medios más apropiados o como la ciencia de la aplicación de conocimientos a finalidades prácticas. La transferencia trata para el futuro de generar la sustitución de un sistema de conceptos o modelo por otros sistemas, con el objeto de perfeccionar las operaciones técnicas para obtener mejores resultados. Por ampliación del significado puede incluir también las fases de generación de la idea o cosa, de difusión y su utilización final o adopción.

La oferta de tecnología está constituida por los resultados de la investigación nacional, los

conocimientos importados y la experiencia de los agricultores progresistas. Esa oferta debe ser adecuada a las condiciones de los productores y de los precios, y se transfiere mediante el proceso de comunicación que se desarrolla detalladamente más adelante de esta obra.

El proceso de comunicación puede cumplirse parcialmente, como proceso simple de información, por medio de la asesoría que da soluciones a problemas empresariales específicos y de la divulgación y publicidad que llevan conocimientos a los productores; y completamente mediante la capacitación que prepara en procedimientos específicos y la educación formal y no formal (Extensión) cuyo propósito es el desarrollo de la personalidad.

La **Extensión** es el proceso por el que se logran cambios beneficiosos para el desarrollo de la personalidad y de la sociedad por medio de la educación. La Extensión es un proceso dialógico para transformar al hombre y a la sociedad que lo rodea. La Extensión es un proceso educativo para el desarrollo de las facultades y aptitudes físicas, intelectuales y morales; persigue desarrollar integralmente al individuo. Uno de los productos intermedios de la Extensión es el mejoramiento tecnológico o el logro de mejores formas de hacer las cosas.

CARACTERIZACION DE LA EXTENSION Y LA ASISTENCIA TECNICA

EXTENSION	ASISTENCIA TECNICA
1. Su fin es la superación del individuo como sujeto y objeto del desarrollo. Pretende mejorar las condiciones de vida y como medio tecnifica las tareas en que trabaja la gente. Por lo tanto persigue objetivos económicos, sociales, culturales, políticos y educacionales, influyendo en el nivel educativo y en general en la vida rural.	Su fin es solucionar problemas técnicos para aumentar la producción. Persigue objetivos económicos. Influye en la producción y en los ingresos.
2. Además de la tecnología, abarca una realidad amplia de todo lo que se refiere al desarrollo con énfasis en el desarrollo físico, intelectual y moral de la gente, para lo cual promueve la coordinación de todos los esfuerzos necesarios para el desarrollo.	Abarca temas técnicos circunstanciales. Promueve una coordinación restringida a los esfuerzos relacionados con la producción
3. Trata de elevar el nivel de aspiraciones de la gente (estándar de vida).	Trata de satisfacer un nivel ya aspirado.

EXTENSION	ASISTENCIA TECNICA
4. Su procedimiento es el proceso educativo. Hay un diálogo constante.	Su procedimiento puede ser la sugerencia o la información con cierto grado de educación.
5. Trata de desarrollar destrezas conceptuales, sociales y técnicas.	Se concentra en las destrezas técnicas.
6. Desarrolla la capacidad para la toma de decisiones.	Se preocupa de solucionar problemas técnicos.
7. Atiende a toda la población, hombres, mujeres y jóvenes.	Atiende al sujeto productor.
8. Considera todo el entorno; los rasgos de la personalidad de la gente, lo físico, económico, social, cultural y político. Por consiguiente diagnostica mejor y considera todas las causas y soluciones alternativas de una situación.	Generalmente considera lo físico y las variables técnicas y económicas, y a veces las sociales, por lo que se diagnostica una situación parcial.
9. Adapta sus procedimientos a las condiciones de la gente y del medio.	Tiene procedimientos preconcebidos para actuar.
10. El trabajo se inicia con las necesidades de cualquier tipo sentidas por la gente.	El trabajo se inicia con necesidades técnicas en las que no siempre el educando tiene gran interés.
11. La amplia participación de los educandos es indispensable.	Hay una participación relativa de la gente.
12. Se preocupa de los problemas desde el punto de vista de la gente que los tiene.	El problema se enfoca desde el punto de vista de los técnicos.
13. El trabajo es permanente para toda la familia.	El trabajo puede ser temporal y se relaciona sólo con la persona productora.
14. El hombre educado recurre conscientemente a la asistencia técnica.	Se sugiere la asistencia técnica o satisface un interés producto de la educación.
15. El extensionista orienta los aprendizajes con un liderazgo democrático, y no actúa como el poseedor de todas las soluciones, creando la responsabilidad de los educandos en el proceso de aprendizaje.	El asistente técnico toma una posición de superioridad en la enseñanza con un liderazgo paternalista o autocrático determinando lo que se va a aprender.
16. Además de capacidad técnica el extensionista debe tener sensibilidad para sentir los problemas de los demás, amor, fe, humildad y esperanza en la transformación de la sociedad.	La característica fundamental del asistente técnico es su capacidad técnica.
17. Los programas de Extensión deben estar insertados en programas más amplios de desarrollo y deben estar de acuerdo con la política nacional.	Esa inserción no es indispensable en la asistencia técnica.
18. En resumen, educa. Además de capacitar para un trabajo determinado promueve valores y actitudes positivas, y enseña a tomar toda clase de decisiones para la resolución de problemas, utilizando toda la inteligencia de las personas. Sus efectos son generales y permanentes.	En resumen, capacita para una tarea o una labor determinada. Sus efectos son específicos y temporales.

EVOLUCION DE LA EXTENSION AGRARIA

En las sociedades primitivas ciertas personas tenían asignados roles de orientadores técnicos en la producción.

En la civilización occidental, la Extensión institucionalizada, como se la considera actualmente, empezó a desarrollarse hace más de 150 años en Europa, con modalidades que variaban de país a país. En los países nórdicos, y especialmente en Dinamarca, fue promovida y conducida independientemente por organizaciones de agricultores. En Gran Bretaña y sobre todo en Escocia, estuvo a cargo de las universidades. En Francia y en otros países latinos nació como una dependencia del gobierno, y estaba a cargo de organismos agrícolas que tenían también la responsabilidad de la investigación y experimentación agropecuaria. Allí, en un comienzo y a semejanza de lo que ocurrió en varios países latinoamericanos a fines del siglo pasado y a principios del siglo XX, la Extensión se realizó a través de cátedras ambulantes antes de que se nombrase personal local permanente.

Como en Europa, las sociedades de agricultores tuvieron un rol importante en la gestación y gestión de los servicios de Extensión en Estados Unidos de Norteamérica.

Al constituirse en 1785 la Sociedad de Agricultores de Filadelfia, y a continuación otras en varios Estados, le dieron énfasis a las actividades educativas que se desarrollaron a través de diversos métodos tales como charlas en reuniones de productores, ferias, publicaciones en la prensa y cursos cortos que por lo general duraban de 1 a 3 días.

Estas sociedades promovieron también la creación de los Colegios de Agricultura y del Departamento Federal de Agricultura. Este último fue creado en 1862; el mismo año en que los Colegios empezaron a recibir aportes en dinero y tierras del Gobierno Federal. El primer Colegio de Agricultura había sido creado en Michigan en 1855.

En 1887 por ley se autorizó la creación de una estación experimental en cada Colegio de Agricultura.

Todas estas instituciones, Departamento de Agricultura, Colegios y Estaciones Experimenta-

les fueron creados para reunir, generar y difundir fuera de las aulas información relacionada con la agricultura como uno de sus propósitos y en consecuencia, debían realizar cierto trabajo de Extensión apoyando a las sociedades de agricultores.

Para el efecto, facilitaban conferencistas, editaban boletines, presentaban exhibiciones y principalmente hacían un trabajo de demostración a base de fincas demostrativas y demostración de resultados.

Este trabajo era financiado con fondos de los gobiernos locales, estatales y el Federal, y con aportes de otras fuentes como por ejemplo de los ferrocarriles y de los comerciantes.

Desde 1887 se empezaron a contratar agentes de campo para hacer demostraciones, principalmente en relación con el control de enfermedades.

Las fincas demostrativas tuvieron gran éxito a principios de este siglo; para extender prácticas relacionadas con el control del gorgojo del algodón, que prácticamente estaba arruinando a los agricultores tejanos.

En 1909 se inició la promoción y apoyo sistemático a la organización de clubes de jóvenes y en 1910 se iniciaron los clubes de amas de casa.

La institucionalización permanente del Servicio Cooperativo de Extensión se logró con la promulgación en 1914 de la Ley Smith-Lever que contempló aportes federales para la realización de su trabajo.

Durante la Primera Guerra Mundial, y los años de depresión de la primera mitad de la década del 30, al Servicio de Extensión se le encargaron una serie de responsabilidades, administrando programas de crédito y otros, y sólo en 1936 volvió a concentrarse en su función educativa específica.

La legislación sobre Extensión ha sido revisada y actualizada en 1953 y 1962. De lo anterior se deduce que un Servicio de Extensión no es creado repentinamente sino a través de un proceso de hechos, normas, decretos y leyes, que van permitiendo su paulatina gestación hasta el logro de una institución nacional.

Por esta razón no es extraño que en Latinoamérica, los Servicios de Extensión actuales se hayan ido generando a través de un largo proceso.

Como ejemplo vamos a citar brevemente la evolución producida en Chile. En 1838 se fundó en Chile una Sociedad Nacional de Agricultura semejante a la que antes se había creado en Filadelfia, y que promovió la creación de una serie de instituciones de educación, investigación y Extensión.

Así en 1851 se estableció una Escuela Práctica de Agricultura, en 1876 se creó el Instituto Agrícola de Enseñanza Superior y en 1881 se organizó la Estación de Agronomía para la Experimentación en Cereales y Forrajes.

Todas estas instituciones tenían entre sus propósitos algunos relacionados con la divulgación (Extensión) agrícola.

El origen institucionalizado específico de la Extensión agrícola en Chile, se remonta al año 1897 con la creación del Comité Nacional de Propaganda de Abonos con agentes, egresados del Instituto Agrícola, que tenían por función la de divulgar, en contacto directo con los agricultores, el empleo del guano de covaderas, del salitre (nitrate) y del yeso.

En 1903 se creó el Servicio de Agrónomos Regionales con funciones de experimentación y extensión, que se reorganizó en 1915, pasando a llamarse Servicio de Agrónomos Regionales y de Enseñanza Ambulante, con claras funciones educativas y de asesoramiento a los agricultores.

Este Servicio publicó, entre su fundación y 1924, 119 cartillas de Extensión, algunas de las que eran verdaderos manuales sobre tópicos agrícolas y ganaderos.

En 1925 el Servicio pasa a denominarse de Divulgación y Propaganda Agrícola, y disponía de agrónomos provinciales y departamentales, previéndose que para 1928 se debían contratar 50 de estos funcionarios. En 1937 se contrataron 50 nuevos agrónomos departamentales.

En 1948 el Servicio tomó el nombre de Departamento de Extensión Agrícola y en esa fecha empieza a darle énfasis al trabajo con agricultores organizados en asociaciones y comités, con clubes de demostración del hogar para las amas de casa y con clubes de jóvenes.

A mediados del siglo XX, en las décadas de los 40, 50 y 60, los Estados Unidos de Norteamérica colaboraron en la reorientación de muchos de los Servicios, que bajo diferentes denominaciones desarrollaban funciones de Extensión Agrícola en los países latinoamericanos, dándole énfasis al carácter educativo de su trabajo y a la atención de todos los miembros del grupo familiar en las áreas rurales. Este apoyo se prestó primero a través de la Administración de Cooperación Internacional (Punto IV) y luego, de la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID).

Además del apoyo de estos servicios bilaterales, los Servicios de Extensión latinoamericanos fueron favorecidos con amplios programas de capacitación, investigación, producción de materiales de enseñanza y de asesoramiento patrocinados por el Centro de Investigación y Enseñanza del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas (IICA), por el Proyecto 39 del Programa de Cooperación Técnica de la OEA, administrado también por el IICA, y por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

En la segunda mitad de la década del 60, y en los años 70, los países latinoamericanos concentraron sus mayores recursos en los aspectos de distribución de tierras de la reforma agraria y en la infraestructura física del desarrollo rural, disminuyendo la prioridad de la Extensión pero, manteniéndole su rol educativo, dinamizador de esos procesos de reforma agraria y desarrollo rural.

En los últimos años, la Extensión se ha considerado indispensable para la transferencia de tecnología y en general, para el desarrollo agrícola, y ha vuelto a ganar en prioridad entre los programas rurales, apoyada por recursos financieros facilitados por los Bancos Interamericano de Desarrollo y Mundial, y por la AID.

La creación de cierta tecnología cautiva, privada y patentada, indujo a la empresa privada a ofrecer servicios de asesoramiento agrícola para promover e introducir el uso de ciertos insumos y equipos. Casi paralelamente se generó el asesoramiento técnico agrícola como trabajo liberal realizado por particulares que cobraban a los agricultores por la asistencia prestada.

También se ha dado el caso de que varias instituciones de reforma agraria, fomento, crédi-

to, investigación, educación y desarrollo agrícola y fundaciones privadas, organizaran sus propias unidades de asesoramiento técnico.

En varios casos esta oferta de asesoramiento técnico no ha sido una labor de extensión educativa sino que ha constituido la prestación de un servicio en la que el agricultor tuvo un papel pasivo de receptor de una acción o de una información.

Tanto el proceso de desarrollo rural como la extensión agraria han experimentado una evolución progresiva y similar en el curso de la historia por tratarse de instituciones que persiguen objetivos semejantes atendiendo a que los propósitos de la Extensión se derivan y apoyan a los del desarrollo.

Hasta mediados del presente siglo, aunque siempre se tuvieron en cuenta objetivos amplios de bienestar, se dio más énfasis a los aspectos del desarrollo relacionados con lo económico, lo que en el caso de la Extensión originó, por consecuencia, labores de asesoramiento técnico con las que se procuraba mejorar la agricultura más que el mejoramiento del hombre de campo. Se trataba de incrementar la productividad para satisfacer una creciente demanda con una disponibilidad de recursos productivos relativamente escasa.

Una vez que se concretó y aceptó el carácter educativo de la Extensión su objetivo fundamental pasó a ser el desarrollo del hombre y de la sociedad, propósito que han compartido los extensionistas pertenecientes a organismos llamados de extensión agrícola, extensión rural, extensión agropecuaria o con otras designaciones y que tienen de común la educación rural no formal.

De la actual conceptualización del desarrollo se han originado nuevas estrategias para sacar de la zaga al sector agrícola y dentro de este sector al subsector campesino. Una de ellas la constituyen los proyectos de desarrollo rural integrado que por lo general tienen los siguientes objetivos:

El aumento y mejora de la producción

El cambio de actitudes

La utilización adecuada de los recursos naturales.

El balance de la libertad individual con el control social y, el aumento de las oportunidades

para toda la población de lograr mejor salud, mayores conocimientos y habilidades de participar en el desarrollo como sujeto y objeto.

La Extensión pasa a apoyar esos propósitos a través del mejoramiento de la tecnología, del cambio de actitudes de la población, del incremento de la participación de la gente y de sus instituciones en el proceso de desarrollo y en la mejor utilización de los recursos naturales.

La tecnología es el conjunto de conocimientos, generalmente traducidos a métodos y prácticas agronómicas y socioeconómicas, y a insumos tecnológicos que se aplican para desarrollar la agricultura. El mejoramiento de la tecnología implica la modificación de conocimientos, destrezas y actitudes, y el disponer de medios para aplicarlos.

Una buena proporción de medianos y pequeños agricultores no está consciente de sus necesidades de tecnología para aumentar sus ingresos y por consiguiente, la Extensión debe inducir esas necesidades como una condición previa al mejoramiento tecnológico.

En general, el proceso de adopción de tecnología es complicado. Más adelante se lo explica al desarrollar el capítulo de psicología educativa.

En las últimas décadas, en los países del continente americano, han coexistido Servicios de Extensión con diversos enfoques, algunos de los cuales se mencionan a continuación:

Extensión tradicional o clásica: el énfasis se da a la educación de la gente, a su organización y al desarrollo integral. Persigue elevar los niveles de vida y el mejoramiento de la agricultura.

Reconoce que una serie de problemas tales como los relacionados con la comercialización, provisión de servicios y otros deben resolverse por la acción grupal y por ello promueve las organizaciones rurales.

La labor educativa se programa a base de un estudio del área, el cual permite detectar entre ellos, los problemas de productividad e ingreso, problemas que ayudan a resolver, suministrando oportunidades de aprendizaje a través de diversos métodos.

Generalmente la evolución del trabajo sigue un camino que se inicia trabajando con agricultores individuales, luego continua con el trabajo

con consejos asesores y con las organizaciones formales existentes (cooperativas, asociaciones o comités de productores) y por último, la tarea se realiza combinando los enfoques y promoviendo nuevas organizaciones.

Este sistema brinda oportunidades para el desarrollo integral del núcleo familiar a través de programas en beneficio del agricultor, del ama de casa y de la juventud, y en muchos casos cada uno de estos programas promueve o apoya a los otros.

Este enfoque tiene mayores posibilidades de apoyo político y de la comunidad y los resultados de su acción son duraderos y acumulativos.

En muchos países su eficiencia se condiciona por limitaciones no tecnológicas como son las relacionadas con las estructuras, crédito, precios, mercados, insumos, infraestructura física y de servicios.

Hay otras deficiencias intrínsecas que también limitan su eficacia como son la falta de personal motivado y capacitado, inadecuada coordinación institucional y desarticulación con los programas de desarrollo.

Extensión y Crédito: Este enfoque requiere de un proceso complementario a la labor educativa que es el de la planificación del crédito. Hay dos modalidades diferentes a saber:

1. **Crédito supervisado o de habilitación:** se trata de un crédito con capacitación para el pequeño productor que no tiene acceso al crédito ordinario. Ayuda al beneficiario a pasar de una agricultura de subsistencia a una de mercado, capacitándolo para usar el crédito ordinario.

Los usuarios con la colaboración de funcionarios técnicos preparan cuidadosamente los planes de trabajo, tanto agrícolas como domésticos. Esta modalidad tiene un elevado costo operativo pero ha dado buenos resultados.

2. **Extensión y crédito planificado:** Este enfoque tiene ya una experiencia de más de dos décadas en América Latina, especialmente a través de la utilización de préstamos del Banco Mundial.

En este sistema se concentra la cooperación técnica en un programa regional para el desarrollo de una producción determinada. Se basa en la

transferencia de un paquete tecnológico apoyada por el crédito planificado (casos de programas de desarrollo ganadero en varios países).

Esta modalidad se desarrolla a través de un proceso que tiene las siguientes etapas:

- a) se elabora un plan regional de desarrollo ganadero, agrícola o agropecuario. Se hace el análisis económico de costo-retorno de ciertos modelos.
- b) se hace un cálculo del monto de los créditos requeridos para atender al total de productores interesados.
- c) Se establecen los recursos de personal, equipo y de operación del programa de cooperación técnica.
- d) se elabora y cumple un plan de capacitación del personal.
- e) se promueve el programa.
- f) se hace un registro de los productores interesados.
- g) con cada interesado se hace el análisis de situación y se elaboran anteproyectos individuales.
- h) los anteproyectos se aprueban en niveles jerárquicos superiores.
- i) se elabora e implementa el programa de cooperación técnica.
- j) se cumple el programa, se supervisa y se evalúa.

Este enfoque es apropiado para productores empresariales (medianos) con producción de mercado. Su objetivo es el aumento de la producción.

Para cumplir un programa de este tipo se requiere:

- decisión política de apoyo al programa.
- aporte concentrado de todos los medios y recursos.
- influir con el contenido educativo a las instituciones del gobierno, a los funcionarios del programa y a los productores.

El programa debe ser planificado y evaluado en forma tal que tenga carácter demostrativo de lo que puede ser y no de lo que debe ser (ya que muchas veces para esto último no hay recursos).

Programas Regionales: en regiones homogéneas se pueden hacer programas de desarrollo agrícola por cultivo o sistemas de producción mediante la concertación de esfuerzos integrados (Plan Puebla, Area de San Ramón), para solucionar los diversos problemas que limitan el empleo de la tecnología y para hacer al mismo tiempo la transferencia tecnológica.

Para desarrollar este tipo de programas se requiere:

- decisión política, y
- compromiso de la acción concertada de todas las instituciones.

El programa presupone:

1. diagnóstico
2. investigaciones aplicadas
3. coordinación y participación de servicios relacionados con el ciclo económico de la producción (insumos, crédito, acopio, comercialización).
4. apoyo técnico continuo y oportuno.
5. equipo de trabajo a cargo de un coordinador a través del cual se presta cooperación técnica con la metodología de Extensión.

Conceptualmente se trata de un programa regional de Extensión del sistema tradicional que responde a los principios básicos de su filosofía humanista y que se sujeta a las siguientes etapas:

1. estudio de la realidad y diagnóstico .
2. determinación de prioridades
3. determinación de las causas de los problemas y formulación de sus soluciones.
4. planificación de la acción.
5. uso sistemático de la metodología de la comunicación.
6. evaluación y ajuste del programa.

Se da especial énfasis a los ensayos experimentales, al compromiso interinstitucional de realizar sus funciones estrechamente coordinadas, y a lograr que se tengan disponibles todos los medios y recursos para el proceso productivo.

Asociaciones de Asesoramiento Técnico: Este enfoque consiste en grupos de productores que se asocian para lograr el mejoramiento inte-

gral de sus explotaciones a través de la cooperación técnica con financiación propia o subsidiada por el Estado. Como ejemplo de este sistema están:

1. Los CETA de Francia (Consortios de Experimentación de Tecnología Agrícola o Centros de Estudio de Técnicas Agrícolas).
2. Los GVA (Grupos de Vulgarización Agrícola).
3. En Alemania se encuentran los Círculos de Asesoramiento.
4. En Venezuela las Asociaciones de Ganaderos del Zulia y el Programa PROGRESA, auspiciado por el Ministerio de Agricultura y Cría.
5. En Estados Unidos la Balanced Farming Association.
6. En Argentina y Uruguay los CREA (Consortios Regionales de Experimentación Agrícola) que tomaron como modelo a los CETA.

El proceso que sigue este enfoque, por lo general, tiene las siguientes tres (3) etapas:

1. Formulación del plan de explotación por cada miembro con el asesor técnico.
2. Visitas periódicas de asesoramiento para respaldar la ejecución del plan.
3. Rotativa de reuniones del grupo en sus predios con el asesor y otros técnicos especialistas.

Asistencia Técnica Individual: En Chile y en Colombia por ejemplo, a través de dispositivos legales, se presta asistencia técnica de este tipo por empresas privadas que en algunos aspectos se asemeja al enfoque anterior, pero sin incluir a veces, la tercera etapa de reuniones conjuntas y por lo tanto se ofrece en forma individual sin necesidad de asociarse, perdiéndose el factor de eficiencia que constituye la acción de grupo.

Estaciones Cooperativas de Experimentación y Extensión: Este enfoque ha sido aplicado en la Estación Experimental de Hilario Ascasubi, provincia de Buenos Aires, Argentina y por la Fundación Servicio para el Agricultor (FUSAGRI) en Venezuela.

Se caracterizan porque:

1. Los roles de experimentador y extensionista están integrados. Los extensionistas son especializados e investigan, descubren y extienden.
2. Los productores participan en la programación y evaluación a través de un consejo

asesor cooperativo y de comisiones de trabajo en conjunto con funcionarios de instituciones de sector y de los extensionistas.

3. Las instituciones oficiales y privadas vinculadas al agro forman sistemas integrados para desarrollar los programas acordados, pero sin perder su individualidad.

CONSIDERACIONES Y REQUISITOS PARA LOS SISTEMAS DE EXTENSION

CONSIDERACIONES

En situaciones de agri-apoyo y agri-clima adecuadas, el sistema tradicional de Extensión que prioritariamente enseña, pero que también presta servicio, puede resultar efectivo.

El enfoque de programas regionales mediante la concertación de esfuerzos que teniendo características del sistema tradicional debe suplir deficiencias del agri-apoyo y agri-clima, se justifica especialmente cuando hay dificultades para establecer el programa en todo el país.

El sistema de crédito planificado, con gran apoyo crediticio, es más útil cuando sus beneficiarios sirven como demostradores para planes educativos más amplios.

El sistema de grupos o asociaciones es intensivo, de gran eficacia pero de limitado alcance y alto costo. A estas asociaciones se les puede ir traspasando parte de la clientela de los servicios del Estado que previamente se prepara especialmente para este efecto.

El crédito supervisado de subsidio social se justifica en determinadas situaciones. Igualmente en ciertas circunstancias también tienen vigencia los otros enfoques tratados anteriormente.

Se estima que los más conveniente es un sistema que puede llamarse tradicional modernizado que combinando adecuadamente los diferentes enfoques, de acuerdo a cada situación en particular, sume las ventajas que tiene cada uno de ellos.

REQUISITOS

Un sistema eficiente de Extensión debe cumplir, entre otros, con los siguientes requisitos:

1. La Extensión debe estar estrechamente relacionada con una investigación aplicada que resuelva problemas actuales, interdisciplinaria y multifactorialmente (técnica, económica y social) realizada no sólo en las estaciones oficiales sino también en campos locales y fincas privadas.
2. Las relaciones entre investigación y Extensión pueden establecerse entre otras en las siguientes formas:
 - a) de integración, en este caso tienen una misma conducción. Se diagnostica, se fijan los objetivos y se planifica en forma conjunta. Este es el caso del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) de Argentina.
 - b) de asociación, se coordinan mediante mecanismos ad hoc y por los especialistas de Extensión. Por ejemplo, Land Grant Colleges de Estados Unidos de Norteamérica.
 - c) de articulación, mediante la programación se integra la investigación con la Extensión y los usuarios, como en el caso del programa MAC/76-1 de Venezuela y el Plan Puebla de México.
3. Los programas de Extensión deben estar involucrados dentro de programas de desarrollo agrícola o rural.

4. Los productores deben participar en la planificación, gestión y evaluación de los programas de Extensión.
5. La Extensión debe estar basada en un diagnóstico de la situación rural.
6. El sistema debe contar con los medios y recursos necesarios.
7. Deben existir adecuados mecanismos de coordinación rural para la acción interinstitucional del sector rural.
8. El personal del sistema debe tener una capacitación continua.
9. Se debe contar con un sistema nacional de información en ciencias agropecuarias.
10. Se deben promover las agrupaciones de usuarios del sistema.
11. El programa debe evaluarse constantemente. Al planificarse la Extensión deben establecerse los indicadores para la evaluación y los instrumentos para medirlos.

FUTURO DE LA EXTENSION

A través del análisis del pasado y del presente de la Extensión se puede predecir que en el futuro la extensión agrícola se refortalecerá ampliando su ámbito geográfico y sus programas.

El estado la tendrá como una función preferente y por lo tanto, es necesario capacitarse para estar preparados para ese futuro.

Más temprano que tarde existirá un sistema de extensión agraria estrechamente relacionado con una investigación aplicada que resuelva problemas actuales, que sea *indisciplinaria* y multifactorial (técnica, económica, social) y que se desarrolle no sólo en las estaciones experimentales sino también en las fincas de los agricultores.

Este sistema de Extensión tendrá entre otras las siguientes características:

Sus programas estarán insertos dentro de planes más amplios de desarrollo.

La participación de la población rural será amplia y efectiva.

Dispondrá de los medios y recursos necesarios.

Internamente será integral y externamente será integrada, es decir, existirá una coordinación efectiva para la acción interinstitucional.

Dispondrá de personal interdisciplinario debidamente motivado, capacitado y supervisado.

Su organización será descentralizada.

La planificación del trabajo permitirá establecer objetivos concretos de desarrollo.

El sistema tendrá el soporte jurídico y político que le permitirá efectuar una labor eficiente y permanente.

Dentro de este sistema el extensionista local tendrá las siguientes funciones:

Promoción del hombre rural mediante el desarrollo de sus destrezas conceptuales.

Organización social o establecimiento y fortalecimiento de los organismos de la población rural.

Capacitación técnica o mejoramiento tecnológico de todos los procesos agrarios a través del proceso educativo.

Capacitación social para facilitar el mejoramiento de las condiciones de vida.

Enlace con otros servicios facilitando a la población rural la utilización de los servicios que prestan los organismos públicos y privados que tratan de ayudar a la solución de sus problemas.

OBJETIVOS

El propósito de la Extensión se identifica con el del desarrollo y puede sintetizarse como el de lograr mejores condiciones de vida de la sociedad para lo que entre otras cosas, se precisa aumentar y mejorar la producción.

Los objetivos de la Extensión son:

Extender una tecnología que tienda a aumentar y mejorar la producción y la productividad, disminuir el desempleo, aumentar los ingresos y conservar los recursos naturales.

Mejorar las condiciones de vida de la población.

Promover y fortalecer la organización de la gente.

Mejorar la prestación y utilización de servicios institucionales.

Educar y capacitar a la población en los aspectos técnicos, económicos, sociales y culturales.

Promover y fortalecer la participación en la toma de decisiones y en los beneficios del desarrollo.

Mejorar el aprovechamiento y la conservación de los recursos naturales.

PRINCIPIOS DE EXTENSION

Una función trascendente como lo es la Extensión no se puede desarrollar sin disponer de un conjunto de principios fundamentales que la orienten.

La filosofía o doctrina es la base en que se sustentan las políticas, actividades, normas, organización, planificación y demás procesos de la Extensión.

La filosofía de la Extensión está constituida por las esencias de su naturaleza, sus objetivos y los principios doctrinarios que a continuación se enumeran:

PRINCIPIO PRIMERO: La Extensión desarrolla individuos por medio de perfeccionar cosas.

El ser humano es considerado como un individuo activo y creador, capaz de desarrollarse por medio de su trabajo y de su relación con los demás y de transformar su realidad, no se le considera solamente como instrumento de producción.

En muchos programas de desarrollo rural se está dando más importancia al perfeccionamiento de las técnicas de producción agrícola y a la comercialización de los productos, olvidándose del ser humano, de su familia y de sus demás grupos sociales.

Este principio significa pues que los objetivos últimos de la Extensión no son de carácter material y económico, debiendo ser considerados éstos como medios para lograr el desarrollo y bienestar de la población.

La Extensión y la sociedad en general consideran importante el desarrollo económico, pero sobre él se encuentra el enriquecimiento del hombre, tanto individual como colectivamente,

lo cual constituye la premisa para su auto-realización.

PRINCIPIO SEGUNDO: El desarrollo del hombre se logra a través de un proceso educativo.

Para promover el desarrollo del hombre. La Extensión utiliza el proceso educativo, que incluye dos subprocesos o procesos diferentes. El "educere" que trata de guiar, de conducir, proceso que va desde fuera hacia adentro del ser humano; y el "exducere", que trata de sacar, de extraer potencialidades desde dentro hacia fuera de la persona. Aún en los esfuerzos y acciones educativas en que se tratan de emplear al máximo procedimientos de tipo "educere" siempre que se constatan algunos aspectos del "exducere".

Para lograr la profundización de la toma de conciencia (conciencialización) se utiliza en el mayor grado posible el proceso "exducere", mediante la reflexión crítica de la realidad acompañada de la acción o de la práctica.

De lo anterior se desprende la importancia de las experiencias de aprendizaje en el proceso educativo. Sin disminuir la trascendencia de los demás elementos del proceso enseñanza - aprendizaje como son el educando, el educador, los objetivos, el contenido, los métodos y el ambiente, hay que insistir en que las actividades del educando, su participación activa en el proceso, su acción y reflexión son indispensables y de la mayor importancia.

PRINCIPIO TERCERO: Extensión es un sistema democrático basado en la amplia participación.

La gente del medio rural interviene en la determinación de los planes y proyectos y en las resoluciones para desarrollarlos con el objeto de

satisfacer necesidades y resolver sus problemas. Se planea con la gente y no para la gente.

La experiencia ha demostrado que el enfoque que generalmente se hace del proceso de liderazgo, que resalta la existencia y la acción de determinados líderes, no es el más recomendable para lograr la plena participación en la toma de decisiones, participación que llevará no sólo a buscar las soluciones o ideas más adecuadas, sino que hoy en día se presenta como una de las reivindicaciones más marcadas de los diversos grupos sociales.

El liderazgo se debe democratizar al máximo para acercarse al ideal, es decir que sea compartido y ejercido por partes iguales por cada uno de los componentes del grupo social. Sólo así la auto y gogestión podrá verdaderamente desarrollarse en lugar de constituir un proceso administrativo en el que sólo unos pocos "líderes" toman decisiones.

La común práctica democrática del gobierno de las mayorías, de la mitad más uno, tenderá a ser reemplazada por la práctica del consenso, o a lo menos por otra etapa que se acerque más a ese consenso que la mitad más uno.

A mayor participación hay más éxito en el trabajo de Extensión pues se cumple el objetivo de desarrollar seres humanos responsables, creativos y solidarios, capaces de transformar su realidad.

PRINCIPIO CUARTO. Los métodos de Extensión se adaptan a las condiciones de la gente y el medio.

Los métodos están basados en la comunicación y en el diálogo. Se considera que la comunicación es hacer a otro participe de los que uno tiene y viceversa, con lo que se logra poseer algo

en común. (Comunicación se deriva de común o communis). Sin una verdadera comunicación, basada en la experiencia individual y colectiva común, no hay educación, no hay diálogo.

El proceso de comunicación se ha tratado de visualizar mediante el gráfico de una espiral. Esta espiral es la línea de mensajes que permiten desarrollar a los sujetos de la comunicación, considerados como fuentes y receptores a la vez.

Mediante esos mensajes los contenidos de cada uno de los sujetos se van entrelazando con las sucesivas percepciones de ellos.

Mediante el diálogo se desarrolla una conversación entre dos o más personas que alternativamente manifiestan sus ideas o sentimientos en y para el trabajo que produce un desarrollo de la creatividad para la transformación de la realidad.

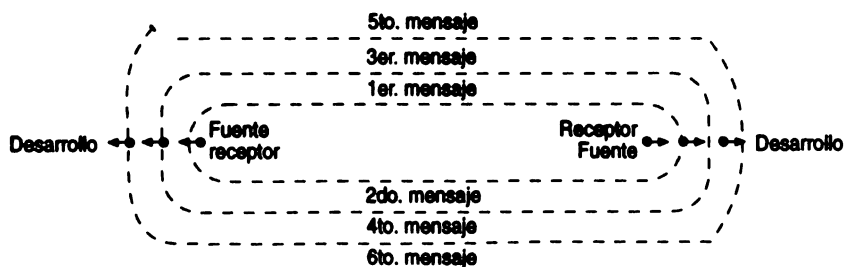
Todo proceso de Extensión es dinámico, permanente y flexible, sujeto a continuos ajustes y se adelanta a través de una codificación de mensajes, originados en los campesinos, a través de métodos de Extensión en los que se aplica la esencia de la comunicación y el diálogo.

Las diferencias entre la gente rural y la variabilidad de sus problemas exigen la utilización de una gran variedad de métodos de Extensión. Aunque los métodos de grupo se van utilizando más y más, siempre los métodos de contacto individual y los masivos seguirán siendo importantes para confrontar la problemática del universo en que viven los agricultores.

Cada día será más importante la evaluación de los métodos y procedimientos de Extensión para aumentar su eficiencia, su efectividad en cada situación específica.

La combinación de los métodos ha resultado más efectiva que la utilización de uno solo.

PROCESO DE LA COMUNICACION



PRINCIPIO QUINTO: El trabajo de Extensión se inicia con las necesidades sentidas o intereses de la gente. A medida que se avanza en el proceso educativo se incluyen otros intereses o necesidades más amplios.

El extensionista puede participar en la dialogidad después de convivir un tiempo con los agricultores, observando primero la realidad, conociendo su lenguaje, revisando documentos, sosteniendo entrevistas, empatizando con la gente y tratando de comprender sus inquietudes. En este período o etapa trabaja con los intereses demostrados por la gente o en base a sus necesidades más sentidas. Después de este período, mutuamente con los campesinos trata de profundizar el conocimiento de la situación, problematizando las percepciones sobre los diversos aspectos que, junto a muchos otros, están insertos en el universo de desarrollo y bienestar.

La gente decide pues, qué problemas van a ser resueltos, en qué forma, por qué métodos y como van a ser evaluados los progresos. De esta manera se fortalece la participación.

Del conocimiento de la situación se pasa a la programación hecha también conjuntamente con la gente y luego, a la ejecución del programa. Simultáneamente se va realizando la evaluación participativa.

Durante todo este proceso la gente rural logra comprender la problemática social, local, nacional e internacional.

PRINCIPIO SEXTO: el programa de Extensión se realiza con personal debidamente seleccionado y educado.

Para la selección del personal se debe considerar las condiciones especiales que se requieren para ejercer la función de extensionistas. Entre ellas las más importantes son: la sensibilidad, el amor, la fe, la vocación, la humildad o modestia, el tener ideales, el pensamiento crítico, la iniciativa, la esperanza y la capacidad técnica.

Sensibilidad: El hombre para ser sujeto del diálogo debe sentir los problemas que percibe, debe conmovirse con ellos y compartir las realidades con el otro u otros sujetos presentes en la situación.

Amor: Este sentimiento complementario a la sensibilidad, debe ser fundamentalmente amor al hombre. Uno debe transformarse y crecer orientado a la búsqueda del bien común y al deseo de compartirlo.

Fe: Se debe crecer en la factibilidad de la transformación del mundo (de las estructuras), en la liberación del hombre y en la importancia de los aportes que puede hacer la labor de Extensión para lograr esos propósitos. Se debe tener fe en el poder creador del hombre, en la capacidad de transformarse y transformar su realidad, en la solidaridad y en la bondad.

Humildad: Se debe estar consciente de las propias limitaciones y de los méritos de los demás. Uno se debe reconocer como un hombre igual a los demás y debe destacar los aportes de las demás personas con que se dialoga. La autosuficiencia, la carencia de autocrítica, es incompatible con la función de extensionista. Asimismo lo es, el subjetivismo y el sectarismo.

Ideales: El extensionista debe dedicarse por entero a las ideas que permitan perfeccionar la realidad percibida críticamente.

Pensamiento Crítico: Se debe percibir la realidad como un proceso que debe llevar hacia el bien, y no como algo estático. Se debe reflexionar intensa y eficazmente, desechando el subjetivismo y los prejuicios.

Iniciativa: Hay que estar inclinado a adelantarse en muchas acciones que tiendan al cambio sin esperar que otros las inicien, dando así cierta creatividad personal a los procesos de desarrollo.

Esperanza: Se debe estar convencido de la posibilidad inmediata de transformación de las estructuras por medio de la organización y unidad de esfuerzos; así como de la liberación del hombre, y de que con el tiempo se puedan lograr muchos de los cambios necesarios a través del diálogo.

Capacidad Técnica: Esta cualidad no sólo comprende la posesión de conocimientos y destrezas de carácter técnico-científico y práctico, sino también los conceptos sobre el desarrollo y los criterios para aplicarlos, además de las destrezas para planificar, organizar, conducir y evaluar el trabajo de Extensión. Todo este talento multidisciplinario se adquiere a través de los estudios formales y de la experiencia.

PRINCIPIO SEPTIMO: El trabajo de Extensión debe ser universal y permanente, para todos, en todas partes, en todo tiempo.

De acuerdo a los recursos de que disponga Extensión, todos los grupos sociales deben tener acceso a las oportunidades educativas. Sin embargo, se da prioridad a aquellos con los cuales se pueda servir mejor a los intereses de la sociedad en general.

Este principio hace trascender la Extensión más allá de lo agrícola y aún de lo rural. Sin embargo, debido a lo limitado de los recursos, en Latinoamérica se concentran en los agricultores y en el resto de la población rural, en el supuesto que otros organismos y servicios se preocupen de atender las necesidades de los residentes urbanos y de otros sectores, como el minero, pesquero, artesanal, industrial, etc.

PRINCIPIO OCTAVO: Para realizar el trabajo de Extensión se debe conocer y ser sensitivos a las diferencias culturales ente los grupos rurales.

Las costumbres, actitudes, tradiciones, comportamientos y valores varían de un grupo a otro, De acuerdo a esas diferencias hay que hacer ajustes en los programas y procedimientos. Extensión se preocupa de revalorizar la cultura de cada grupo, especialmente en lo que se refiere al lenguaje y al folklore.

Existen diferencias culturales entre grupos sociales. No hay una cultura superior a otra ya que los valores son relativos (relativismo cultural). Cada grupo considera su cultura como la mejor (etnocentrismo) y por eso introducir cambios culturales (transculturación) no es fácil.

PRINCIPIO NOVENO. La coordinación y la cooperación intra e interinstitucional son indispensables para lograr la autorrealización del hombre.

El desarrollo del hombre no es un objetivo que se pueda lograr con el esfuerzo de una unidad administrativa, ni de un organismo, ni de un ministerio. Por ello, se deben coordinar programas y cooperar con todos ellos, ya sean de la propia organización o de otras.

Aún para el logro de objetivos bastante específicos se necesita del esfuerzo mancomunado de campesinos y de organismos que cumplan las más variadas funciones. De aquí nace la necesidad de que el extensionista conozca las políticas centrales que emanen de las diversas instituciones, así como sus programas y proyectos.

Así para aumentar la producción agrícola no sólo se requieren de los propios campesinos, sino también de los esfuerzos y recursos que puedan aportar la Extensión, Investigación, Crédito, Comercialización, Infraestructura Física y otros Servicios.

PRINCIPIO DECIMO: Los programas de Extensión den prioridad a los problemas más importantes y urgentes de la gente y paulatinamente van incorporados a otros problemas.

Lógicamente que Extensión no puede ayudar simultáneamente a resolver los problemas de todas las personas. De acuerdo a sus recursos deberá hacer la mayor cantidad de cosas posibles para la mayor cantidad de gente. En un comienzo, como se estableció en el quinto principio, las cosas principales serán las necesidades sentidas de la gente y se iniciará el trabajo en relación a ellas, para posteriormente enfrentar las necesidades que vayan surgiendo paulatinamente.

PRINCIPIO UNDECIMO: El trabajo de un servicio público de Extensión debe desarrollarse de acuerdo a la política nacional.

El servicio de Extensión, como entidad pública, es dependiente del Estado y por consecuencia, es una herramienta para desarrollar la política de gobierno. Los planes de Extensión dependen de los programas nacionales de desarrollo; no se concibe un plan de Extensión que es parte de la acción del sector público rural, que excluya los problemas que previamente hayan sido considerados en líneas generales en el Plan de la Nación.

OTROS PRINCIPIOS: Muchos autores ha agregado a estos principios otros de diferentes índoles. En consecuencia, es recomendable que este breve análisis no sólo sea profundizado sino que también los grupo de extensionistas de cada país agreguen otros de acuerdo con sus experiencias y con la realidad nacional.

LINEAMIENTOS DE POLÍTICA

Los lineamientos de política de Extensión son orientaciones generales que se derivan de su doctrina, de sus objetivos, de las políticas nacionales y de las necesidades de la población. En consecuencia, la política varía de acuerdo a las situaciones de cada país. Los lineamientos son dinámicos y flexibles y adaptables al establecimiento de metas, planes, estrategias y normas. En la formulación de la política debe existir una amplia participación. A continuación se dan algunos ejemplos de lineamientos de política de Extensión.

La planificación, ejecución y evaluación de la Extensión se efectuarán con la amplia participación de la población.

El trabajo se desarrollará mediante el proceso enseñanza aprendizaje.

La labor de Extensión tenderá a desarrollar todas las capacidades y potencialidades de la gente.

Las actividades de Extensión se coordinarán con las otras instituciones relacionadas con el desarrollo rural.

Se establecerán relaciones estrechas y continuas entre los extensionistas y la población y entre las funciones de planificación y ejecución.

Las actividades de Extensión promoverán el desarrollo integral de la familia, política, económica, social y culturalmente.

La Extensión, promoverá y fortalecerá la organización para facilitar la participación y tenderá a servir a la población preferentemente a través de grupos.

La Extensión promoverá la organización de empresas rurales con objetivos múltiples.

El trabajo de Extensión colaborará a la preservación del medio ambiente.

Los programas de Extensión y sus presupuestos se descentralizarán dándose la autoridad necesaria a los niveles regionales y locales.

El personal de Extensión se capacitará progresiva y constantemente.

El proceso de evaluación del trabajo de Extensión será permanente, evaluándose antes, durante y después de la acción.

La población rural será atendida sin hacer diferencias por razones socioeconómicas o culturales.

Las prioridades del trabajo se establecerán en base a diagnósticos situacionales.

Para el trabajo de Extensión se utilizarán combinaciones de métodos didácticos.

Para el financiamiento de la labor de Extensión se propenderá a utilizar conjuntamente recursos de la población y del gobierno.

La producción se organizará en forma que facilite la ocupación permanente y la obtención de productos necesarios para lograr el consumo de una dieta balanceada por toda la población.

Los programas de Extensión estarán incorporados a programas más amplios de desarrollo rural.

Psicología Educativa

GENERALIDADES

La psicología ha sido definida como el estudio de la conducta de los seres humanos al adaptarse a su ambiente. Esta adaptación se produce cambiando el ambiente, modificando la personalidad o ambos.

En esta definición se debe considerar que lo que ocurre en la mente es también parte de la conducta. Gran proporción del comportamiento de una persona (las actividades mentales o acciones internas) no es perceptible por los demás. Conducta es todo aquello que hacemos, pensamos y sentimos.

La variación de la conducta durante la etapa de desarrollo, madurez y vejez del individuo, ha influido en la realización de estudios especiales sobre psicología de la niñez, del adolescente, del adulto y la vejez (Gerontología Social).

Hoy en día también se realizan estudios especiales en campos relacionados con la higiene mental (prevención de conflictos = desarrollo emocional y social del niño, psicología social (conducta del hombre como miembro del grupo), personalidad, necesidades, valores y percepción. Está adquiriendo cada vez un papel más destacado el enfoque interdisciplinario que incluye a todas las ciencias sociales que tienen que ver con el comportamiento humano.

El estudio de la conducta que resulta en aprendizaje es el campo de la psicología educativa. Ella estudia los procesos inherentes al aprendizaje y a la enseñanza, con el propósito de descubrir y explicar la conducta del ser humano a fin de orientar el desarrollo apropiado de sus potencialidades.

La psicología educativa se preocupa de la conducta individual. Por ejemplo, si una investigación psicológica ha demostrado que la mejor iluminación aumenta el rendimiento de los trabajadores de una fábrica, la psicología educativa tratará de averiguar si esa iluminación produce, en las mismas condiciones, idéntico efecto en cada uno de los individuos o si, por el contrario, hay casos en que el rendimiento individual aumenta, otros en que disminuye y otros en que no hay aumento, ni disminución.

La psicología educativa considera el ambiente en que se produce la conducta. El ambiente, interno y externo, incluye el presente y los efectos de acontecimientos pasados.

Una misma conducta tiene significados diferentes en distintos ambientes. En el caso de un joven que no acepta una copa de licor, por ejemplo, la misma conducta tiene significados diferentes si se produce porque no le gusta el licor, porque está enfermo, porque lo evita por ser un vicio o porque su familia se lo prohíbe.

La psicología se utiliza en la educación para fomentar la conducta que la sociedad aprueba, o sea, para estimular las actividades que permiten al individuo desarrollarse y eliminar los rasgos que la sociedad rechaza.

La psicología educativa estudia las leyes y principios que ayudan al educador en su trabajo de guiar el desarrollo del educando.

Para el extensionista tan importante son las ciencias físicas y biológicas, que le faciliten su trabajo en relación con el complejo suelo-planta-animal y con los problemas del hogar rural, como las ciencias sociales que le permiten desarrollar adecuadamente su función de educador. Los extensionistas llevan conocimientos a la familia rural y estimulan a sus miembros para que los analicen y pongan en práctica con el fin de resolver sus problemas y facilitar el desarrollo.

La educación requiere de la psicología que es la ciencia que permite comprender a la gente y conocer el por qué de su comportamiento.

Es posible que los extensionistas estén aplicando conceptos de la psicología y de otras ciencias sociales en una proporción mucho mayor que la que ellos creen.

El trabajo de Extensión tiende al desarrollo de los individuos. Se preocupa de inculcar hábitos sanos y enseña valores, destrezas y conocimientos.

La labor del agente de Extensión técnicamente preparado en ciencias físicas y biológicas tiene más efectividad cuando: 1) conoce la forma en que un individuo aprende, o sea el procedimiento por el cual transforma su conducta innata; 2) cuando entiende lo que es la personalidad y conoce la forma de mejorarla; y 3) cuando sabe lo que es la inteligencia y la influencia que en ella tienen factores hereditarios y el ambiente.

1. EL ORGANISMO HUMANO

La conducta es el resultado de la actividad combinada de los sistemas digestivo, circulatorio, respiratorio, nervioso, muscular, glandular y del esqueleto óseo.

La digestión convierte los alimentos en materias asimilables por el organismo. El sistema circulatorio lleva esas materias a todas las regiones del cuerpo donde se oxidan para producir energía. Esta energía, dirigida por el sistema nervioso, actúa en músculos y glándulas, para conseguir los movimientos adecuados de los órganos y del esqueleto que permitan el trabajo, el juego, el estudio.

EL SISTEMA MUSCULAR

Este sistema está distribuido por todo el cuerpo. Los músculos están dispuestos por pares, pues sólo pueden contraerse o relajarse pero no dilatarse. Un músculo produce movimiento en un sentido y el otro, que forma la pareja, provoca el movimiento en el sentido opuesto.

EL SISTEMA GLANDULAR

Se compone de las glándulas de secreción externa que tienen conductos para verter sus

humores, como las sudoríparas y las gástricas, y de las endocrinas o sin conducto, que vierten sus secreciones directamente en la sangre.

Las principales glándulas endocrinas son: la tiroidea, las suprarrenales, la pituitaria, las sexuales, el páncreas, el timo y la pineal.

Estas glándulas endocrinas secretan cantidades pequeñísimas de reductores y estimulantes químicos que se combinan entre sí formando el equilibrio endocrino que regula el desarrollo y las actividades de los órganos y tejidos. Su funcionamiento ejerce influencia en la conducta humana.

Las glándulas tiroideas, ubicadas a cada lado de la tráquea, secretan tiroxina que influye en el desarrollo físico y mental. Su funcionamiento inadecuado desde el nacimiento impide el crecimiento y en el adulto produce pereza y sueño.

Las glándulas suprarrenales, que están adheridas a la parte superior del riñón, producen cortina y adrenalina. La secreción excesiva de cortina produce la pubertad prematura. La adrenalina libera el azúcar almacenada en el hígado cuando el organismo necesita un rápido suministro de alimentos para aumentar el ritmo de la circulación, respiración y coagulación.

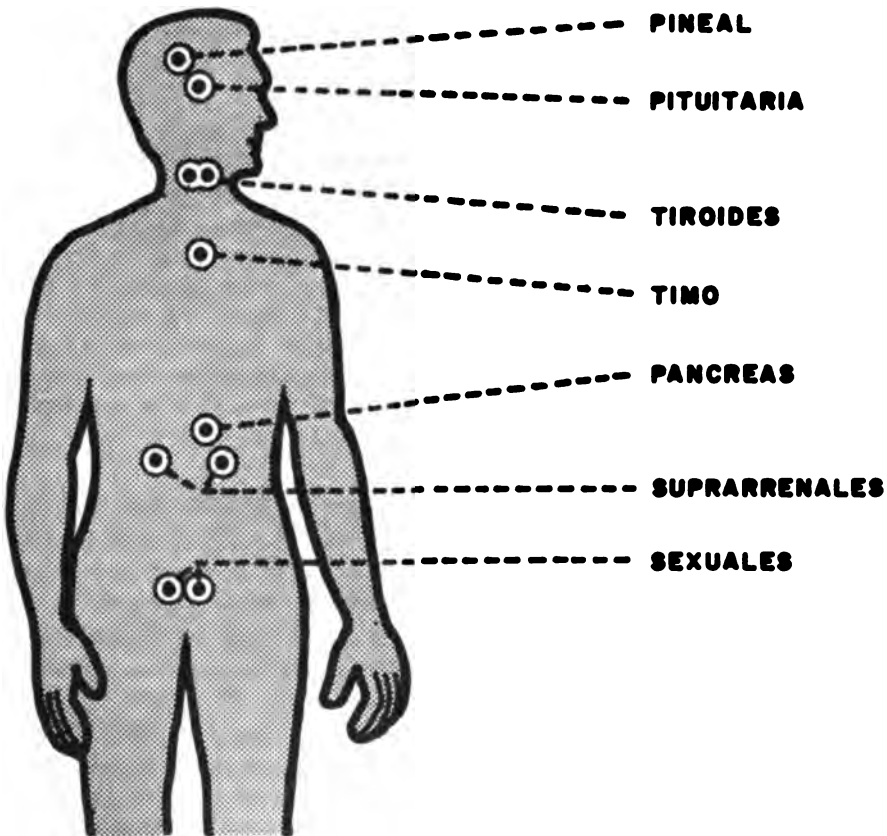
La pituitaria está ubicada en la base del cerebro. Produce pituitrina y tetelina. La insuficiencia de la primera causa la obesidad y el exceso de la segunda, gigantismo.

El timo está ubicado bajo la garganta. Algunos investigadores estiman que regula el sistema

de inmunidad pues es el semillero de glóbulos blancos.

Las glándulas timo y pineal impiden el desarrollo sexual hasta la pubertad; las sexuales estimulan la aparición de las características sexuales secundarias y el páncreas secreta insulina que controla la diabetes.

SISTEMA GLANDULAR



EL SISTEMA NERVIOSO

El sistema nervioso es el factor principal de la capacidad mental del individuo. Los animales más evolucionados tienen un mayor desarrollo del sistema nervioso.

Entre los hombres hay diferencias en capacidad mental derivadas de la herencia de los rasgos internos de los sistemas glandular y nervioso. La

herencia determina las capacidades físicas y mentales que se desarrollan influenciadas por el medio ambiente y por la voluntad.

El individuo actúa, piensa o siente, como consecuencia de la acción de un estímulo interno o externo (hambre, sed, emoción, luz, calor) sobre el sistema nervioso.

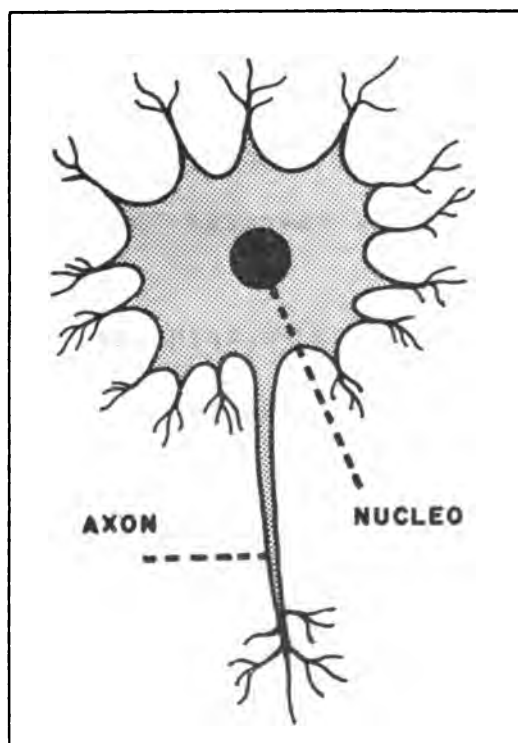
Los mecanismos perceptivos o sensoriales son

órganos que reciben los estímulos. Los mecanismos reactivos son los que responden a los estímulos. Ambos mecanismos se conectan a través del sistema nervioso.

La unidad del sistema nervioso es la neurona. Estas unidades pueden ser sensoriales, motoras o conectivas. Las sensoriales, están conectadas con los sentidos y conducen los impulsos hacia el interior. Las motoras dirigen los impulsos hacia el exterior y están conectadas a las glándulas y músculos.

Las neuronas conectivas sirven de enlace entre las sensoriales y las motoras.

NEURONA



La neurona se compone de: un cuerpo que contiene el núcleo, las dendritas que son fibras cortas que conducen hacia ellos los impulsos y el axón, que es una fibra que conduce los impulsos hacia afuera de la célula.

La conexión de dos neuronas se realiza a través de una resistencia llamada sinapsis, que es

mayor o menor según sea la naturaleza de los impulsos o excitaciones.

El grado de facilidad con que un impulso atraviesa el sinapsis, lo que se traduce en la adquisición de conocimientos, depende de la calidad del sistema nervioso y de la naturaleza y frecuencia de la repetición del impulso. Esto explica, en parte, por qué unas personas aprenden más fácilmente que otras.

El sistema nervioso comprende dos mecanismos distintos: el sistema nervioso autónomo o del gran simpático y el sistema cerebroespinal.

Las acciones del sistema del gran simpático son, por lo general, involuntarias.

Este sistema se compone de nervios simpáticos que aceleran algunas de las funciones del organismo y de los nervios parasimpáticos que las retrasan (latidos del corazón, por ejemplo).

El gran simpático controla procesos vitales de los sistemas digestivo, respiratorio y circulatorio. Por ejemplo, ejerce su control en las funciones del cuerpo cuando el individuo está durmiendo; también actúa automáticamente cuando se producen violentos cambios en el ambiente, por lo cual el individuo no tiene que preocuparse en esos casos por acelerar la respiración y la circulación de la sangre.

El sistema cerebroespinal está formado por el encéfalo (sesos), la médula espinal y los nervios.

El encéfalo lo componen el cerebro, el cerebelo y la médula oblongada.

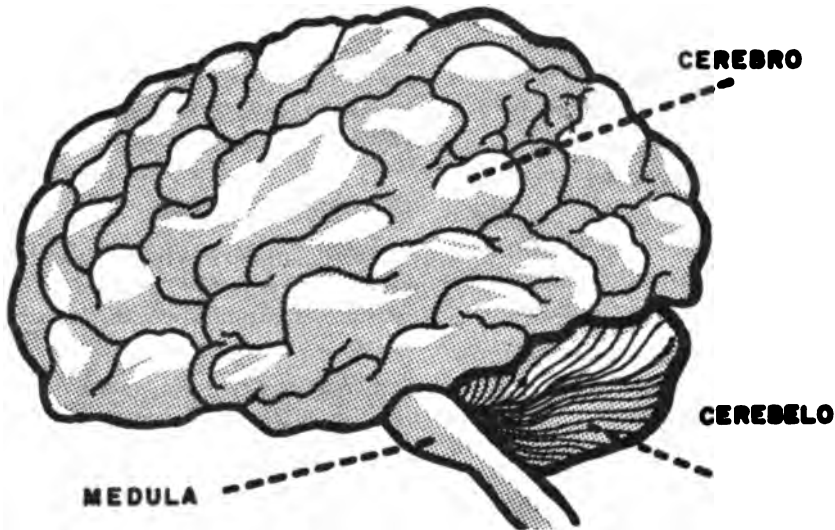
La mayor parte del cerebro consiste de la corteza cerebral, compuesta de grandes lóbulos.

En el estado consciente, los impulsos nerviosos pasan por las neuronas de la corteza. En ella se producen los procesos más elevados del pensamiento. En la corteza radica el poder de apreciar sensaciones (recibe sensaciones visuales, auditivas), raciocinar e iniciar acciones.

De las neuronas motoras de la corteza descienden los impulsos que activan cada grupo muscular. En ocasiones, ciertas áreas de la corteza pueden reemplazar a otras y también pueden actuar en forma combinada cuando se requieren funciones complejas.

El cerebelo está ubicado entre la médula oblongada y el cerebro. El cerebelo coordina las actividades de los músculos y ayuda a conservar el equilibrio.

ENCEFALO



La médula oblongada es un ensanchamiento de la médula espinal. Regula las funciones respiratorias y cardíacas.

La médula espinal va en el interior de la columna vertebral.

Los nervios salen de la médula espinal y del encéfalo. Son 43 pares. En cada par hay un nervio sensorio y otro motor, que se relacionan con las sensaciones y con otras actividades de los diversos órganos del cuerpo.

Ejemplo del funcionamiento del sistema nervioso

Si uno acerca su mano a un objeto muy caliente, los nervios sensorios son afectados por el calor

y transmiten impulsos a la médula espinal compuesta de neuronas conectivas. Esta dirige impulsos a los nervios motores, los que contraen los músculos y hacen que la mano se retire de inmediato del objeto caliente.

Este acto se llama "acción refleja", ya que no hay necesidad de pensar para ejecutarlo y se produce antes que llegue al cerebro la sensación de calor.

En este caso se recibió al estímulo por un órgano sensorio que advirtió el cambio en el ambiente y la acción se produjo por órganos reactivos. El sistema nervioso conectó los órganos sensoriales con los reactivos (músculos o glándulas).

2. EL DESARROLLO HUMANO

El hombre es una totalidad biológica, psíquica-espiritual funcionalmente indivisible.

Por conveniencias analíticas se enfocan por separado los diversos aspectos del desarrollo humano, pero éstos, en la realidad, no existen segregados ya que toda conducta humana comprende a todos esos aspectos.

DESARROLLO FISICO

Este es un elemento importante de la conducta del ser humano. Como el desarrollo tiende a la correlación positiva entre los diversos aspectos o rasgos, la superioridad física está correlacionada con la superioridad en el talento.

La herencia y el ambiente influyen en este desarrollo como la semilla y la tierra en la cosecha.

DESARROLLO MOTOR

Paralelamente al desarrollo físico se produce el desarrollo del ritmo y la coordinación motora.

La carencia de control muscular y de ritmo en los movimientos puede retrasar los ajustes sociales. De esto se deriva la importancia de los juegos y de la educación física para el desarrollo.

No se debe forzar el aprendizaje motor antes de la necesaria madurez física y fisiológica.

La adquisición de destrezas motoras proporciona satisfacción personal y estimula el espíritu creador. En consecuencia deben proveerse facilidades y oportunidades para el aprendizaje de destrezas motrices, considerando que es necesario adaptar la instrucción al nivel de desarrollo de cada niño.

El ejemplo y ayuda de otro niño o adulto acelera el progreso del desarrollo motor.

DESARROLLO EMOCIONAL

Las emociones denotan estados de alteración provocados en alguna forma.

La emoción presenta las siguientes características:

- a. Afecta a todo el organismo.
- b. Constituye un estado de desequilibrio del organismo.
- c. Constituye una preparación para actuar. Por ejemplo la ira es una preparación al ataque y el miedo para la huida.
- d. Se manifiesta psíquica y fisiológicamente.
- e. Las emociones varían en calidad. Pueden ser agradables o desagradables.
- f. Las emociones varían en intensidad. Pueden ser benignas o violentas.

Generalmente se considera que al estado emotivo sigue una manifestación orgánica. Por ejemplo: se requiere estar triste para llorar.

Sin embargo el psicólogo James estima que la secuencia es a la inversa y así, se está triste porque

se llora o se tiembla antes de atemorizarse. En este caso lo orgánico es lo dominante y el estado emotivo es la conciencia de la manifestación fisiológica.

Se debe procurar una madurez emocional o sea un desarrollo de la capacidad para disfrutar de las cosas y para sentir pena, ira o miedo cuando exista razón para ello.

DESARROLLO SOCIAL

Este desarrollo está relacionado con la convivencia con otra gente, interacción que provoca satisfacción ya que la persona no puede progresar aislada.

La inteligencia social de una persona se desarrolla pasando por las siguientes etapas.

- a. Etapa del aprendizaje de la existencia de la conducta que no puede manifestarse impunemente. Por ejemplo: golpear a otros.
- b. Etapa del aprendizaje de la necesidad de respetar la autoridad, de ser obediente no por presiones sino por el convencimiento propio o por disciplinas internas. Debe considerarse que la mera obediencia puede estancar el desarrollo social.
- c. Etapa de la cooperación o de la ayuda mutua en la que se aprende a que es necesario respetar los derechos ajenos para que sean respetados los propios.
- d. Etapa de la comprensión del semejante en la que se aprende a que todos los seres son diferentes.

El trabajo de Extensión tiene influencia en el desarrollo social pues se preocupa de fomentar las actividades de grupo, desarrollar el liderazgo y el espíritu de cooperación.

DESARROLLO MENTAL

Los procesos de razonar, imaginar, observar, memorizar y percibir y en general, todos los procesos mentales son muy importantes para la conducta humana.

Todos estos procesos están relacionados con la inteligencia.

La inteligencia es la capacidad para aprender o para aplicar a nuevas situaciones los datos o

actividades conocidos. La inteligencia es un proceso complejo compuesto de muchas funciones y habilidades tales como habilidad numérica (ejecución de cálculos), fluidez mental (uso y comprensión del lenguaje), visualización del espacio (relaciones de objetos colocados en 2 ó 3 dimensiones), memoria (recordar y reconocer), rapidez perceptiva (extraer un elemento de entre un grupo), razonamiento verbal (silogismo y extracción de principios).

Según Thorndike la inteligencia puede ser abstracta (comprender y trabajar con ideas y símbolos), mecánica (comprender y manipular materiales y equipos), y social (comprender y saber tratar personas).

La inteligencia es innata, es decir se hereda. Esto se ha comprobado con el estudio de gemelos y de ciertas familias. El ambiente solo permite hacer sobresalir o no al individuo inteligente. En una atmósfera favorable, la inteligencia puede manifestarse a plenitud.

Dos aspectos sobresalientes de la inteligencia son la altura o grado de dificultad de tareas que se pueden realizar y la latitud o extensión que es el número de tareas que se pueden realizar en un tiempo dado.

La inteligencia se desarrolla con los años en la misma forma que el físico de una persona.

Las capacidades sensorial, de la percepción y de la imaginación se desarrollan rápidamente en la niñez. La memoria, la atención y la concentración tienen un desarrollo paulatino hasta la madurez.

El desarrollo del razonamiento llega a su plenitud en la edad adulta. El adulto es más paciente y perseverante, considera más atenta y detenidamente los asuntos y llega a soluciones adecuadas más rápidamente que el niño. La inducción permite el desarrollo de conceptos. Estos son significados que se abstraen de una serie de situaciones, es decir, un concepto representa una cualidad común a cierto número de estímulos o situaciones.

El desarrollo del lenguaje depende tanto del desarrollo mental que es considerado un buen criterio para medirlo. La relación de la medida del desarrollo mental con la edad cronológica indica si una persona es lista o no.

El coeficiente de inteligencia o índice de agudeza mental se obtiene dividiendo la edad men-

tal expresada en meses por la edad cronológica expresada también en meses, y multiplicando el resultado por 100.

La fórmula es la siguiente:

$$CI = \frac{EM \times 100}{EC}$$

Esta medida de brillantez no es absoluta sino relativamente constante (por salud, errores estadísticos, actitudes, errores de la prueba, cambios ambientales).

Por lo general, para calcular la inteligencia de las personas adultas se usa como divisor 14, 15 ó 16 años.

Con pruebas de habilidad ("tests") que tienen muchas preguntas se han determinado escalas de edades mentales. Cuando un problema es resuelto por todos los niños de una edad o por ninguno significa que es muy fácil o muy difícil para esa edad. Sólo sirven para probar la inteligencia de determinada edad los problemas que son resueltos por el 50% de las personas componentes del grupo cronológico correspondiente.

Con estos problemas se hace una escala que comparada con el resultado del "test" aplicado a una persona permite determinar la edad mental.

Las personas normales tienen un coeficiente de inteligencia de alrededor de 100. Las por encima de lo normal tienen 115 hacia arriba y las por debajo de lo normal de 85 para abajo.

La máxima edad mental se obtiene generalmente a los 15 años. Los muy inteligentes continúan su crecimiento mental, en cambio, las personas de inteligencia inferior a la normal llegan al máximo de la edad mental antes de los 15 años cronológicos.

En intelecto, un adulto es superior a un niño de su mismo coeficiente de inteligencia debido a que ha acumulado mayores experiencias.

Para medir la inteligencia hay que usar pruebas cuyo contenido, basado en conocimientos o experiencias comunes a todas las personas, permita que las contestaciones reflejen el funcionamiento de la inteligencia y no el adiestramiento que una persona ha recibido.

Estas pruebas se componen de problemas de aritmética, oraciones incompletas o desordena-

das, conocimientos generales, analogía, sinónimos y opuestos, juicio práctico, cumplimiento de instrucciones, etc.

Las pruebas de inteligencia están siendo empleadas para clasificar a jóvenes y adultos en grupos homogéneos según su inteligencia. Esto tiene importancia porque los más inteligentes asimilan enseñanzas abstractas, responden preguntas concretas y de tipo general, precisan de pocas explicaciones, hacen uso de bibliografías, son responsables de su trabajo, no necesitan mucha repetición ni repaso y prefieren planear y organizar más que ejecutar.

La inteligencia de la "clientela" es uno de los factores que influyen en la eficacia de la Extensión agrícola. Otros factores que también influyen son el ambiente y las ambiciones del educando y las técnicas y métodos de Extensión que se empleen.

El programa de Extensión no sólo debe considerar la inteligencia de los educandos sino también sus aptitudes o habilidades. Se han ideado pruebas específicas para descubrir aptitudes y medirlas cuantitativamente y cualitativamente. Por ejemplo, la aptitud mecánica se mide mediante pruebas que consisten en montar objetos sencillos, emparejar dibujos, reconocer herramientas, apreciar tamaños, probar destrezas de movimientos, clasificar tuercas y tornillos, etc. La aptitud mecánica o capacidad para realizar trabajos que requieren el uso de materiales y equipos se mide, pues, mediante tareas que exigen el uso de habilidades relacionadas con esa actividad y evaluando la calidad y cantidad de trabajos realizados.

Por lo general, en América Latina, a los niños que cursan su enseñanza media les es difícil, por falta de tiempo, pertenecer a los clubes agrícolas, los que además funcionan lejos de los estableci-

mientos de educación secundaria. Por el contrario, los que han abandonado los estudios tienen más posibilidades de actuar como socios. Esto puede significar que los jóvenes con coeficiente de inteligencia por debajo de lo normal, que son los que no pueden seguir estudios, permanezcan en los clubes agrícolas. A pesar de que una menor capacidad intelectual se compensa con una superioridad en habilidad manual, siempre existe un determinado coeficiente de inteligencia necesario para desempeñar en forma adecuada cada actividad u oficio.

DESARROLLO MORAL

Moralidad se deriva de la palabra *moralis* que significa costumbres, patrones de conducta conforme a las normas de grupo.

La moralidad social es parte de la cultura. Está constituida por juicios de valor que rigen para la colectividad.

La ética es una posición personal ante esos valores derivados de la propia experiencia.

Se aprende lo moral igual que los demás aprendizajes. Los conocimientos morales son necesarios para adoptar una conducta moral, pero no la garantizan.

La conducta moral es un producto de muchos factores. Recibe influencia del hogar, de la escuela y de la comunidad. Depende de la herencia de capacidades para responder a los estímulos, de la inteligencia y de la salud mental y física.

El individuo aprende primero a dar respuestas concretas a situaciones específicas y adaptarse a las normas del hogar. Luego, aprende a actuar de acuerdo a códigos de la escuela y de los grupos y por último, desarrolla conceptos abstractos de lo correcto e incorrecto.

3. LA PERSONALIDAD

GENERALIDADES

La personalidad está constituida por el conjunto sistemático y dinámico de cualidades de cada ser humano que a éste distinguen de otros, y por sus demás actitudes y tendencias de conducta

habituales, que representan su ajuste característico a su ambiente. Ajuste significa adaptar la personalidad al ambiente o éste a la personalidad.

Alers-Montalvo define la personalidad como la manera particular que un individuo tiene de

percibir, sentir y actuar en relación con cosas, situaciones o conceptos.

También se define la personalidad como las "reacciones características del individuo a los estímulos sociales y su habilidad para adaptarse a ellos".

Cada individuo se comporta de manera diferente, es decir, soluciona sus problemas en forma particular. Unos reaccionan ante un estímulo con rapidez; otros, lentamente, algunos, en forma "nerviosa" y otros con entusiasmo.

El desarrollo de la personalidad equivale al desarrollo humano.

El desarrollo de la personalidad es determinado por la herencia y el ambiente. Por una parte, el individuo hereda buen porcentaje de su temperamento, que depende de su constitución bioquímica, (disposiciones de ánimo, naturaleza emotiva y capacidad reactiva) y su inteligencia y por otra parte, las influencias culturales y sociales y las experiencias individuales influyen en el desarrollo de la personalidad.

La herencia proporciona la materia prima o potencialidad, y el ambiente, las experiencias que influyen sobre esa materia prima para producir una personalidad singular.

Las modalidades del comportamiento son actos y habilidades que se aprenden. Por esto casi todos los individuos pueden mejorar o empeorar su personalidad.

Desde el momento que nace, una persona empieza a adquirir rápidamente su personalidad. Se estima que ciertas normas de comportamiento se establecen en los primeros años de vida. Un niño de pocos meses que ríe con facilidad será probablemente, en el futuro, un individuo de buen humor o sociable. Si los primeros años tienen importancia en el desarrollo, también lo tienen los años restantes.

El desarrollo de la personalidad no se termina nunca y por esto se dice que el hombre muere antes de que haya nacido totalmente.

La personalidad se desarrolla por imitación, acondicionamiento o por solución de problemas. La imitación hace que los niños se parezcan a las personas que los rodean en la forma de andar, hablar, jugar, trabajar, etc. La imitación puede ser consciente o inconsciente. Por ejemplo, actitudes coléricas de los padres pueden ser copiadas

inconscientemente por los hijos en otras ocasiones. Un ejemplo de imitación consciente es el caso de los hijos que escogen las mismas ocupaciones de los padres cuando ellos han tenido éxito en su vida.

Los líderes y extensionistas deben ser ejemplo en los comportamientos deseables, tales como el aseo, orden, buenos modales, ya que ellos serán imitados por los socios de los clubes agrícolas juveniles.

El acondicionamiento explica por qué dos estímulos diversos que se presentan juntos pueden producir aisladamente en el futuro la misma reacción. Por ejemplo, si un niño trata de tomar un animal y en ese mismo momento oye un estruendo que le causa miedo, en el futuro es posible que ese animal le cause temor. Aún más, todo lo que se parezca a ese animal le causará miedo. Análogamente, el retraimiento, la timidez o el temor a las relaciones sociales puede ser el resultado de una situación en que se humilló a un niño al tomar parte en una reunión o en el momento de expresar algo.

El concepto de la solución de problemas se refiere al hecho que en la vida hacemos ajustes y podemos escoger el rumbo que nos produzca mayor satisfacción. A veces la reacción o norma de conducta puede ser aceptable y otras reproducible. Un niño que le pega a otro más débil para quitarle su juguete y repite varias veces su acción, puede aprender hábitos de agresión y tomar ventaja del más débil. Para orientar a los niños, los psicólogos recomiendan darles juguetes o trabajos cuyo uso o desarrollo requieren la cooperación de dos o más personas.

EVALUACION DE LA PERSONALIDAD

Esta evaluación debe hacerse del conjunto. No obstante, pueden evaluarse los distintos rasgos de la personalidad en forma separada. Un rasgo es una modalidad habitual de la conducta tal como la inteligencia, la responsabilidad, honestidad, valor, modestia, sociabilidad, limpieza, tendencias neuróticas, estabilidad emocional, agresividad, dominación, generosidad, perseverancia, tolerancia. Para la medición de la personalidad, por sus rasgos, debe considerarse la situación específica en que se manifiestan y relacionarse unos rasgos con otros.

Un sistema para medir la personalidad es aquel en que los rasgos son calificados por un juez que conoce al individuo. Por ejemplo, el juez puede catalogar a una persona como: muy honesta, honesta, moderadamente honesta, muy deshonesta.

En este caso los rasgos que se miden deben ser evidentes y susceptibles a ser definidos con claridad. La evaluación debe practicarse, en lo posible, por varias personas y evitar que sea influida por el recuerdo de otras calificaciones, de otros rasgos o del mismo rasgo hechas anteriormente. Un juez debe dejar en blanco los rasgos que no conocen y debe cuidarse de no calificar a los individuos conocidos mejor que a los desconocidos, ni tampoco tratar de irse al promedio para evitar esta influencia.

Para medir se puede utilizar también un cuestionario que contenga preguntas que deben ser contestadas por el individuo cuya personalidad se trata de evaluar. Por ejemplo, para medir si una persona es sumisa o tiene ascendente, se le puede hacer preguntas tales como éstas:

"Si en una clínica en la que usted espera, pasa una persona recién llegada no respetando su turno, ¿qué hace usted?:

- a. ¿Llamarle la atención a esa persona?
- b. ¿Mirarlo con indignación?
- c. ¿Hacer comentarios en voz alta con su vecino?
- d. ¿Marcharse?
- e. ¿No hacer nada?"

Puede utilizarse una pregunta dicotómica como:

¿Trata usted de evitar decir cosas que hieran a otro?

- 1) Si 2) No

Los factores licitantes del cuestionario son:

- a. Que las respuestas están afectadas por la honestidad del individuo cuya personalidad se evalúa.
- b. Que es posible que el individuo no puede evaluar con exactitud experiencias pasadas.

- c. Que el sentido de las palabras y de las preguntas puede variar de una a otra persona.

Un tercer sistema para medir la personalidad es la prueba de conducta. En ella se observa la conducta del individuo en determinadas situaciones. Por ejemplo: se hacen dos pruebas iguales y en una se descuida la vigilancia y en la otra se vigila que no haya consultas o copias. La diferencia indicaría el grado de honestidad. Una prueba de esta especie es aquella en que se pide a una persona que coloque por orden de su peso siete objetos que tienen indicado en la parte inferior su peso real. La persona deshonestamente trata de observar esos datos antes de la ordenación. Hay un grado de diferencia bajo el cual no se la puede percibir. Ese grado se llama Limiar Dap (diferencia apenas perceptible).

Otra forma de medir rasgos de la personalidad son las pruebas proyectivas.

Hay muchas pruebas de este tipo en las que la persona atribuye a otros sujetos o símbolos propiedades que directamente no admitiría como pertenecientes a ella. Mediante estas pruebas se les suministra a las personas estímulos que pueden ser interpretados en forma variable; por ejemplo, completar una historia, dibujar una persona, interpretar cuadros o fotografías. Una de las pruebas proyectivas de más renombre es la prueba de Rorschach mediante la cual se suministra una serie de manchas de tinta a las que se les debe dar significado.

MODIFICACIONES DE LA PERSONALIDAD

Los clubes agrícolas y demás organizaciones de Extensión pueden ofrecer oportunidades para desarrollar cooperación, confianza, seguridad, sociabilidad, honestidad, puntualidad, control emotivo.

Para que un agente de Extensión pueda ofrecer a los agricultores estas oportunidades debe conocer algunas de las anomalías o problemas de la personalidad como los que se mencionan a continuación.

SENTIMIENTO DE INFERIORIDAD. Una persona puede tener un sentimiento de inferioridad en forma constante. En este caso, no realiza esfuerzos por vencer ese sentimiento que se ca-

racteriza por timidez, temor excesivo, quejas, envidia y rechazo de participar en actividades en que el individuo se sabe inferior. Estas son las características típicas del complejo de inferioridad, pero eso también puede traducirse en rasgos opuestos. En lugar de timidez, el individuo demuestra agresividad, hablando en voz alta y gesticulando en forma aparatosa.

El sentimiento de inferioridad es causado por el fracaso en alcanzar un nivel deseado después de experiencias repetidas, por lo cual la persona llega a aceptar que no puede compararse favorablemente con otros. El fracaso puede deberse a falta de habilidad y reproches continuos.

Para corregir y dar confianza al individuo con complejo de inferioridad hay que asignarle actividades en las que tenga muchas posibilidades de éxito, y en seguida elogiarle sus actuaciones afortunadas.

SENTIMIENTO DE INSEGURIDAD. El individuo en este caso estima que la incertidumbre del futuro hace inútil esforzarse en lograr éxitos presentes. Por ello se retrae, tiene desconfianza y resentimiento hacia el mundo.

La crítica, los castigos y reproches constantes, algunos defectos físicos y mentales, y en el afecto, el excesivo cuidado que se prodiga a un niño, pueden desarrollar la inseguridad, la que se corrige evitando o paliando las causas que la producen.

LA NEUROSIS. Se caracteriza por hábitos de inestabilidad o de inquietud como el de retorcerse las manos, rascarse la cabeza, comerse las uñas. El neurótico es irascible y descontrolado. Cualquier provocación lo emociona. No logra realizar todo lo que quiere pues no puede dar atención, dedicación y energía a su tarea.

El extensionista —como todo educador— tiene que tener mucha paciencia y debe desarrollar un agudo sentido de observación, aplicando los conocimientos de psicología. En los clubes juveniles, por ejemplo, suelen haber muchachos “dificiles” cuya conducta no es favorable a la consolidación de su grupo. Algunos son irascibles y poco cooperadores. Otros son taciturnos o se pasan la sesión callados y comiéndose las uñas. El extensionista debe dar un tratamiento especial a

esos casos y tratar de encontrar las raíces de ese comportamiento en vez de pretender controlar o suprimir los síntomas de esos tipos anormales —a veces verdaderamente neuróticos— de conducta. El extensionista debe esforzarse por establecer ambiente de calma, simpatía y cooperación hacia el neurótico.

EL TEMOR. Es la conducta que resulta de un estímulo repentino, intenso e inadecuado para realizar un ajuste apropiado. El individuo atemorizado no piensa con claridad, el pulso se le acelera, tiembla y se pone indeciso. El temor no presta ayuda y debe pasar para que la persona comprenda la situación real.

El temor se corrige acostumbrando al individuo al objeto temido o a la causa que él representa. Una sombra puede representar el temor a un hombre que en este caso es la verdadera causa del temor.

DESHONESTIDAD. La conducta primitiva del niño lo guía a obtener lo que ve. Más tarde debe empezar a respetar los derechos ajenos pero, mientras adquiere esos hábitos tiene, por lo general, algunos comportamientos de acuerdo a su conducta primitiva. La mayoría de los niños que hurtan lo hacen no por el valor del objeto robado, sino por obtener reconocimiento de sus compañeros. Otro comportamiento que es semejante al hurto es la trampa o el fraude que puede ser motivado por un exceso de competencia o rivalidad en el logro de ciertas recompensas.

El castigo, al descubrirse una trampa, muchas veces enseña sólo que vale mucho el no ser descubierto.

La honestidad se aprende con el ejemplo de las personas de su ambiente.

OTRAS CONSIDERACIONES SOBRE LA PERSONALIDAD

SOCIOS DE LOS CLUBES AGRÍCOLAS QUE SON PROBLEMAS. Los jóvenes retraídos deber ser considerados socios problemas con mayor razón que aquellos que entorpecen las sesiones. El niño que comúnmente se considera problema suscita enfado y resentimiento porque

se supone que deliberadamente crea situaciones para molestar.

Hay que comprender los motivos del muchacho para reaccionar y aplicar métodos educativos que permitan remediar la situación.

Los motivos o causas del comportamiento pueden ser algunos obstáculos que entorpecen sus impulsos fundamentales o conflictos emocionales, como por ejemplo, falta de sentimiento de seguridad, exceso de preocupaciones, mortificación por castigos excesivos o por humillación.

Sólo el aceptar que hay causas que provocan la mala conducta permite el tratamiento de los problemas pues no se puede corregir el comportamiento reprochable de un individuo atacando sólo las manifestaciones exteriores de su personalidad.

EL ADOLESCENTE. Durante el período en que el joven tiene 12 a 16 años se manifiestan con mayor fuerza los deseos de ser sociales, ser reconocidos por otros y realizar actividades de valor. Los adolescentes se emancipan de la influencia de sus padres, desarrollan interés por las experiencias heterosexuales, prefieren juntarse varones con niñas y desean planear su trabajo a través de sus comités dejando en un segundo lugar a los líderes tradicionales. Tienen mayor afinidades por su grupo de amistades provocando un debilitamiento de los lazos familiares. En cambio los niños menores de esa edad, normalmente quieren estar con los del mismo sexo, aprenden más con los agentes o líderes y presentan buena adaptación a la familia.

INFLUENCIA DE LOS PADRES. Los padres quieren que los niños tengan altas calificaciones en las actividades en que intervienen. No deberían exigir demasiado. Hay casos en que los padres desean que sus hijos logren lo que ellos no pudieron, pasando por alto las capacidades especiales del niño.

La excesiva protección de los padres que llega hasta apartar a sus hijos de las actividades normales de los jóvenes de su edad, muchas veces los pone perezosos y los hace soñar despiertos.

ORGANIZACION DE LA PERSONALIDAD. Una vez que se establece una personalidad

ésta se resiste a todo lo que no está de acuerdo con ella.

La organización de la personalidad tiene las siguientes características:

UNIDAD, es decir las partes están ligadas dinámicamente. Un cambio en una produce variaciones en todas las demás.

COHERENCIA, la conducta es en cierto grado coherente y esto permite predecir el comportamiento ajeno.

CONTINUIDAD, es la característica que permite que la personalidad sea relativamente estable, no sujeta a cambios bruscos.

FLEXIBILIDAD, característica que hace posible que un individuo afronte diversas situaciones con soltura, pero sin hipocresía.

SIGNIFICACION EDUCATIVA DE LA PERSONALIDAD. La adecuada educación en el hogar, la escuela y la comunidad, puede resultar en el desarrollo de personalidades de la mejor calidad, debido a que ella es en gran parte, producto de las fuerzas ambientales.

Las creencias que una persona adquiera sobre sí mismo, es decir, su concepto sobre el yo son determinantes en su conducta. Un individuo incapaz de algo tiene generalmente esa incapacidad porque ha desarrollado la idea de que no es capaz.

Una personalidad madura equivale a poseer una variedad de intereses, la capacidad de cooperar y trabajar con otros, la capacidad de evaluar las aspiraciones de acuerdo a los propios talentos y recursos y a tener una adecuada filosofía de la vida.

DIFERENCIAS INDIVIDUALES. La personalidad de cada persona está constituida por ciertas cualidades que la asemejan a los demás individuos y por otras características que le diferencian.

Ambos grupos de cualidades son de importancia para la función del extensionista.

Sin restarle la trascendencia a los parecidos, se indican a continuación algunas diferencias

individuales a las que hay que adaptar la enseñanza:

- a. Por diversas causas la gente difiere en su habilidad para ver. Una de ellas es la edad. Alrededor de la cuarta parte de los jóvenes entre 10 y 20 años tiene defectos en la vista. De las personas de 60 a 70 años la casi totalidad tiene deficiencias en la visión. Otra de las causas de las diferencias es el adiestramiento a que ella ha sometido su vista. Esta causa también influye en los demás sentidos.
- b. La gente difiere en su habilidad para oír. La edad influye en la diferencia auditiva en menor intensidad que en el caso de la vista. La décima parte de las personas de 10 a 20 años tienen defectos en el oído. La mitad de la gente de 60 a 70 años tiene deficiencia auditiva.
- c. La gente difiere en su habilidad para utilizar los sentidos del olfato, gusto, tacto y el sentido kinestésico.
- d. La gente difiere en su rapidez de reacción. Con la edad aumenta el tiempo que necesita para recibir un estímulo y responder.
- e. La gente difiere en su velocidad de aprendizaje. La edad, a lo menos hasta los 70

años, no disminuye la capacidad de aprender pero sí aumenta el tiempo necesario para el aprendizaje.

- f. La gente difiere en sus actitudes hacia el aprendizaje y en el grado de destrezas de que dispone.
- g. La gente difiere en sus habilidades mentales.
- h. La gente difiere en los métodos por lo cuales aprende mejor. Algunas personas prefieren leer, otras oír, otras participar en la ejecución de una cosa, otras discutir.
 - i. La gente difiere en el porcentaje de retención del aprendizaje.
 - ii. La gente difiere en su bagaje hereditario.
 - iii. La gente difiere en el ambiente en que se ha desarrollado y en el que vive en la actualidad.
 - iv. La gente difiere en sus sentimientos.

Cada persona es una individualidad singular, diferente en muchos aspectos a los demás pero parecida en otras características, lo que hace posible los acuerdos y la acción común.

4. EL PROCESO EDUCATIVO

GENERALIDADES

La educación es el desarrollo de las facultades y aptitudes físicas, intelectuales y morales con que la persona nace para la persecución de su felicidad.

La educación persigue desarrollar integralmente al individuo para que perciba y logre los goces de la verdad, bondad y belleza, y alcance una personalidad armoniosamente balanceada.

La educación se logra a través de un permanente diálogo que es una relación horizontal entre sujetos, a través del cual se transforma tanto el hombre como la realidad en que vive produciéndose un ajuste dinámico.

Educación y desarrollo se producen simultáneamente e inseparablemente.

El diálogo se produce entre personas, que desarrollan alternativamente los roles del educador y educando, que van sucesivamente accionando y reflexionando.

El diálogo es posible cuando a lo menos se cumplen las siguientes condiciones que en la filosofía de la Extensión se han incorporado a las características que deben tener los extensionistas: en los sujetos debe existir amor al mundo; humildad que permita reconocer las limitaciones propias y las bondades de los demás; fe y confianza en el poder creador del hombre que le permita hacer y rehacer la realidad, y pensamiento crítico que permita percibir el dinamismo de la realidad.

En la enseñanza el diálogo se inicia en su planificación y programación en las que partici-

pan todos los sujetos, los que luego continúan ejecutando la acción conjuntamente de manera que todos se eduquen recíprocamente.

Los objetivos de la enseñanza se basan en los intereses de los educandos como ya ha quedado establecido en uno de los principios de la Extensión.

La Extensión como una función educativa debe estimular y guiar el aprendizaje. Los ingenieros agrónomos, médicos veterinarios y demás técnicos que componen un servicio de Extensión, deben tener conocimientos de la psicología y de la filosofía de la educación para desempeñar en buena forma su trabajo. En muchos países se han descuidado estos aspectos debido a que no se aprecia la relación de esas disciplinas con los objetivos de la Extensión.

La tarea de la Extensión es cooperar con la gente para que haga cambios de conducta (comportamiento) deseables, que contribuyan a la elevación de sus niveles de vida, y al desarrollo en general de un país. Estos cambios de conducta pueden ser de alguno de los tres tipos siguientes:

- a. Aumento de conocimientos, de comprensión o de información útil. Podemos lograr que la gente comprenda mejor el papel de los fertilizantes o que adquiera mayor conocimientos sobre el manejo de las empastadas, o sobre las cooperativas y demás organizaciones campesinas; es decir, que

gane nuevos conceptos, significados e informaciones. Estos aprendizajes se llaman mentales y persiguen cambios en el pensar (asociativo, conceptual, reflexivo).

- b. Adquisición de prácticas mejoradas o habilidades. Se puede enseñar a la gente a ensilar y a henificar por métodos que disminuyen las pérdidas de forrajes, en cantidad y calidad; a seleccionar las aves mejores ponedoras y a vacunarlas, a podar árboles frutales.

Estos son aprendizajes motores y con ellos se logran cambios en el hacer.

- c. Adopción de actitudes y valores más deseables tales como la cooperación, la convicción de que la higiene coopera a una buena salud, que la conservación de suelos es de mucha importancia para el futuro de la patria y de nuestros descendientes, o que la organización de los agricultores es indispensable para el desarrollo socioeconómico. Estos son aprendizajes sociales, morales, y apreciativos y con ellos se logran cambios en el sentir.

De lo anterior, se deduce que aprender no es sólo adquirir dominio académico de algunos conocimientos, ni constituye una actividad destinada a la mera memorización, sino que es una parte integral del desarrollo del individuo, en todos sus aspectos.

5. LA ENSEÑANZA

GENERALIDADES

La enseñanza es un proceso que ordena situaciones, provee oportunidades para aprender, estimula y guía las actividades de aprendizaje destinadas a alcanzar ciertos objetivos y produce cambios de conducta.

La enseñanza no es solo el suministro de conocimientos. Es un proceso de integración entre el maestro, el educando, los objetivos, el contenido y los materiales de enseñanza en un ambiente propicio. La enseñanza debe dar por resultado aprendizaje y por lo tanto, si alguien no ha aprendido no ha habido enseñanza.

Para lograr los cambios de conducta deseados, el extensionista debe planificar y organizar actividades que permitan la repetición sucesivamente mejorada de esos cambios. Con esto se logrará una eficiencia que no tienen las exposiciones ocasionales al aprendizaje. De ahí la importancia de los planes y programas de Extensión.

El extensionista planea y arregla situaciones y actividades que permiten atraer la atención sobre lo que se debe enseñar, desarrollar interés, crear deseos, convencer y promover acciones y lograr satisfacciones de parte de los campesinos.

El agente de Extensión suministra informa-

ción a las personas que desean aprender y a aquellos individuos, indiferentes por el mejoramiento de su nivel de vida y el de su comunidad, les despierta el deseo de informarse. Algunas veces el técnico debe vencer las fuertes resistencias que presenta la gente a la adopción de nuevas ideas.

La función del extensionista es la de orientar y no la de solucionar los problemas de la gente.

La eficiencia del trabajo de Extensión depende de la habilidad que aplique el extensionista en cada situación de aprendizaje y de lo apropiado de los métodos y técnicas que utilice.

Una situación de enseñanza debe presentar un problema y el educando debe tratar de solucionarlo. Una persona no aprenderá a vestirse si no se le da la oportunidad de realizar las operaciones que ello implica.

En la enseñanza se distinguen los siguientes elementos: objetivos, educando, educador, experiencias de aprendizaje, contenido de la enseñanza, métodos de enseñanza y el ambiente físico y social.

OBJETIVOS. Además de los objetivos fundamentales de la enseñanza, se deben considerar los propósitos generales de que el aprendiz logre adquirir conocimientos, desarrollar destrezas, crear o modificar actitudes.

Cada actividad de enseñanza debe tener objetivos específicos en relación con los propósitos generales y fundamentales. Estos propósitos específicos (como por ejemplo, el lograr habilidades para aplicar un principio utilizando ese conocimiento para solucionar problemas) deben ser claros tanto para el educador como para el educando y deben ser establecidos entre ambos.

EL EDUCANDO. Debido a que todos los individuos son diferentes, la enseñanza toma en cuenta la personalidad de cada educando y en especial aquellos factores, que como los motivos, pueden afectar al aprendizaje. El educando a la vez que aprende, enseña.

EL EDUCADOR. La función del educador es proveer, estimular y guiar las experiencias de aprendizaje. Su dominio de la psicología y metodología de la enseñanza y de su contenido y en general toda su personalidad, ejercen gran influencia en el proceso educativo. El educador a la vez que educa, aprende.

LAS EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE. Las actividades de aprendizaje deben ayudar al educando a alcanzar los objetivos de la enseñanza. Ellas pueden consistir en oportunidades para leer, participar en demostraciones, dramatizaciones y análisis de casos, trabajar en laboratorios, tener discusiones dentro y fuera del aula, preparar informes y tener entrevistas.

Algunos educadores consideran como muy importante el disponer de una explicación escrita del significado de la enseñanza, que incluya una relación de los experimentos que han servido para establecer los principios involucrados y una exposición de cómo se aplican esos principios en la solución de problemas, ejemplo de soluciones, predicciones de probables cursos de acción y de sus resultados y razones para hacer esas predicciones.

EL CONTENIDO DE LA ENSEÑANZA. Este es un medio de que se vale el educador para desarrollar al educando y constituye la base para las experiencias de aprendizaje.

LOS METODOS DE ENSEÑANZA: Estas herramientas son las que permiten proveer las experiencias de aprendizaje y deben emplearse de acuerdo con la situación. Cada método es más adecuado para ciertos propósitos específicos.

EL AMBIENTE FISICO, PSIQUICO Y SOCIAL. Este ambiente debe tener condiciones satisfactorias para el bienestar del educando (temperatura, ventilación, arreglo de local, asientos, mesas, luz, seguridad psicológica, grupos armoniosos).

PASOS DE LA ENSEÑANZA

Se han elaborado diversos marcos teóricos para explicar el proceso de la enseñanza. Estos marcos se han basado en que el proceso por el cual una idea va desde su fuente de origen a su destino no es una unidad sino una serie de etapas. Uno de estos esquemas divide el proceso en los siguientes pasos:

Primer paso. Preparación. En este paso el educador organiza las experiencias del educando y las relaciona con los nuevos conocimientos. Incluye la preparación mental y la motivación del educando.

Segundo paso. Presentación. En esta etapa el educador presenta el nuevo conocimiento o destreza a través de métodos de enseñanza.

Tercer paso. Aplicación. El educando practica bajo supervisión del educador quien debe cerciorarse si se ha entendido o si aún quedan algunos puntos débiles, con el objeto de perfeccionar la enseñanza.

Cuarto paso. Evaluación. El educador evalúa si el educando puede usar por su cuenta la nueva idea.

En Extensión es muy utilizado un esquema que establece que en la realización de un cambio los educandos deben pasar por las siguientes etapas o estados mentales: atención, interés, deseo, convicción, acción y satisfacción. En consecuencia, mediante el proceso de la enseñanza se debe:

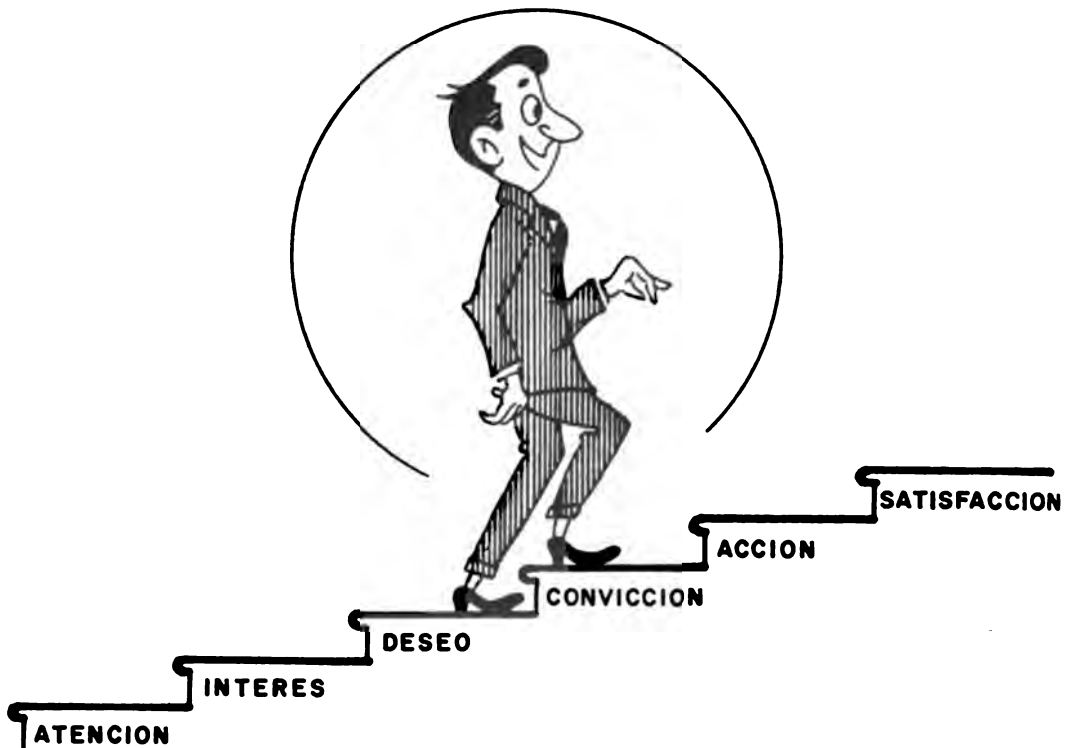
Obtener la atención del individuo. Atraer la atención hacia la nueva idea o práctica mejorada

es previo al despertamiento del interés. Muchas personas no tienen conciencia de que pueden mejorar sus condiciones de vida aprovechando los resultados de la investigación y de la experiencia de otra gente. Para que se reconozca un problema es necesario poner atención en el cambio deseable que lo resolverá. En esta primera etapa, el educando se da cuenta de que existe el conocimiento o práctica que podría solucionarle el problema, pero conoce muy poco de esa solución.

Estimular el interés. Para lograr este segundo paso será necesario explicar a la persona, en forma breve y sencilla, cómo el nuevo conocimiento, práctica o actitud va a contribuir a solucionar el problema. Muchas veces, es el mismo educando el que busca mayor información sobre el cambio.

Despertar el deseo. Para lograr pasar del interés al deseo es necesario explicar que la solución

PASOS DE LA ENSEÑANZA



es aplicable directamente al problema del individuo y que ella le va a satisfacer una necesidad. En esta etapa el interesado estudia los méritos del cambio.

Lograr convicción. Para lograr este estado se debe indicar qué acción realizar y la forma de ejecutarla. Muchas veces, es conveniente que el individuo vea el cambio realizado en condiciones semejantes a las propias y que adquiera la habilidad necesaria para ejecutarlo. El individuo comprueba los méritos del cambio y se prepara a ensayar la nueva práctica que estime factible y conveniente.

Conseguir acción. Reconocido el problema y lograda la confianza del educando en la solución propuesta, podría estimarse que la acción seguirá inmediatamente. Sin embargo, es necesario aún salvar molestias o dificultades que siempre se presentan, tales como, por ejemplo, la falta de ciertos elementos. El extensionista debe ayudar a eliminar esos obstáculos puesto que de otra manera los hábitos del educando influirán para que continúe con la práctica rutinaria. Así, si se está recomendando un antibiótico determinado, este producto debe estar accesible a los agricultores y a precios razonables.

Proveer satisfacción. Con la solución del problema el individuo debe sentir satisfacción, la cual le producirá deseos de mayores enseñanzas.

Esta es la etapa en que se opera el cambio. Para lograr éxito y satisfacción es necesario establecer metas sencillas y fáciles de alcanzar mediante la simplificación o división de las tareas más difíciles.

La satisfacción culminará el proceso de enseñanza y permitirá que el individuo haga uso continuo de la práctica o solución recomendada, la enseñe a sus parientes, amigos y vecinos y quede deseando recibir nuevas enseñanzas.

Sugerencias para una buena enseñanza. Debe considerarse que no hay forma específica ideal para enseñar a todos los educandos.

- a. Comience al nivel en el que la gente se encuentra. Empiece con algo familiar y agregue algo nuevo para estimular el interés.
- b. Cree en el educando el deseo de aprender.
- c. Estimule los motivos ya presentes en el educando (seguridad, afecto, reconocimiento) si no se puede lograr que aprecien los valores intrínsecos de una actividad.
- d. Provoque actitudes favorables (autoconfianza, cooperación).
- e. Avance paso a paso. Asegúrese que ha aprendido bien un paso antes de considerar el paso siguiente. Relacione cada paso con el precedente.
- f. El tamaño y la dificultad de cada paso debe estar de acuerdo con la capacidad del grupo y de cada uno de los educandos.
- g. Relacione las nuevas experiencias con otras anteriores y dé ejemplos.
- h. Asigne tareas y problemas apropiados que conduzcan al aprendizaje deseado y que estén de acuerdo con la capacidad del educando.
- i. Póngase en el lugar de los educandos

6. EL APRENDIZAJE

GENERALIDADES

El aprendizaje es la modificación de la conducta a través de la experiencia y de la enseñanza. Tiene lugar dentro de la propia persona que aprende y es una parte esencial de su desarrollo.

Un individuo aprende cuando necesita aprender. Mientras mayor sea ese deseo de aprender, más rápido será el aprendizaje. Cuando un campesino se acerca a la oficina local de Extensión en busca de información y cooperación para

resolver un problema, significa que tiene deseos de aprender y en consecuencia, será menos difícil enseñarle. En cambio, otra gente tiene sólo deseos confusos o muy débiles. A esas personas será necesario despertarles interés para poder enseñarles.

Aprender es, a menudo, un proceso de solucionar problemas. El aprendizaje ocurre cuando las formas de acción acostumbradas no son capaces de salvar ciertos obstáculos o no sirven para afrontar nuevas condiciones, es decir, son inadecuadas.

cuadas para satisfacer una necesidad consciente o sentida. Por esto se dice que el aprendizaje es un proceso de ajuste. También es una función de práctica y un proceso de mejoramiento. Aprender es hacer propia una nueva idea o habilidad que, en alguna manera, satisface una necesidad sentida.

Mediante el aprendizaje el individuo por su propia actividad cambia de conducta.

El aprendizaje es un proceso de cambio progresivo de la conducta provocado por las respuestas efectivas del individuo a las situaciones, respuestas que le permiten satisfacer necesidades.

El aprendizaje incluye procesos tales como observar más efectivamente, memorizar, entender ideas y relaciones, controlar emociones, desarrollar destrezas, intereses, actitudes y valores.

Se aprende cuando se perciben las relaciones principales entre las partes del todo.

El proceso de aprender empieza con el nacimiento y termina con la muerte. Al momento de nacer, el ser humano está provisto de pocas tendencias instintivas y de gran capacidad para aprender. No posee mucha capacidad para moverse, desconoce el mundo físico que lo rodea, es asocial y está desprovisto de respuestas emocionales. Pronto aprende a caminar, saltar, correr, a conocer los fenómenos de su ambiente, a hacerse social, a sentir ira, amor y miedo.

El recién nacido se va convirtiendo, poco a poco, en un adulto que se desenvuelve de por sí. En los primeros meses debe adquirir buenos hábitos de dormir, comer, y luego debe aprender a hablar y a convivir con otros niños, y como adulto aprende a situarse como miembro de su comunidad y a comportarse con amigos y vecinos.

El niño tiene reacciones innatas como son las funciones fisiológicas y reflejos de chupar. Reflejo es una reacción definida a un estímulo determinado, como el reflejo de la pupila o de la rodilla.

El reflejo es rápido, involuntario e inconsciente y a pesar de que es una forma muy simple de conducta, puede desarrollarse o perfeccionarse. Por ejemplo, si se presiona la cara de un niño de pocos días de edad, éste hace movimientos inútiles que se van eliminando al repetir el estímulo.

O sea, perfecciona su reacción refleja por ajustes consecutivos.

La conducta innata es insuficiente para adaptar al individuo a un ambiente complejo. La tarea del educador consiste en ayudar al educando a mejorarla o completarla. A veces, aprender implica una adaptación difícil para la cual no es suficiente una reacción nacida en la estructura o función fisiológica; así, es difícil que, de primera intención, una persona aprenda bien a tejer o hilar. En este caso, las reacciones complejas exigidas producen al comienzo movimientos visuales, musculares y de tacto poco coordinados y la perfección aceptable se logra después de cierto tiempo.

En el proceso de aprendizaje, la conducta frente a una situación depende de los factores presentes en ella y de las experiencias pasadas. Las experiencias pasadas modifican o colorean las situaciones nuevas que se afrontan.

ALGUNAS CONDICIONES PARA EL APRENDIZAJE

A continuación se mencionan cinco condiciones necesarias para el logro del aprendizaje:

- a. Los educandos deben estar motivados adecuadamente para cambiar su conducta.

En Extensión hay que motivar a la gente en primer lugar para lograr que se exponga a una situación de aprendizaje (asista a una reunión) y luego, para que el aprendizaje tenga lugar.

Toda situación de aprendizaje está influenciada por fuerzas positivas y negativas. El educador debe tratar de hacer desaparecer estas últimas fuerzas.

- b. El educando debe estar consciente de lo inadecuado de su conducta actual.

Por lo general, los individuos se resisten al cambio debido a que atenta contra su ego. Corrientemente, para lograr la conciencia de una situación inadecuada conviene utilizar enfoques indirectos, tales como el estudio de casos o la solución de problemas de otros.

- c. El educando debe tener una visión clara de la conducta que se requiere que adopte.

Los objetivos deben presentarse en forma específica y en detalle y el modelo debe ser presentado consciente y deliberadamente como algo que el educando sepa que debe emplearlo más tarde. El estudiante debe ver claramente qué es lo que se supone que él debe aprender.

- d. El educando debe tener oportunidades para practicar la conducta apropiada.

Muchas veces la práctica se omite por el factor tiempo. Por ser ésta crucial para el aprendizaje, es indispensable que los estudiantes practiquen la conducta que se les trata de enseñar.

- e. Al educando se le debe reforzar la conducta correcta.

Se le debe informar acerca de su progreso lo más a menudo posible para que continúe motivado y siga actuando para el logro de la meta

PASOS DEL APRENDIZAJE: se ha ideado una serie de marcos teóricos para ilustrar las etapas sucesivas del proceso del aprendizaje. A continuación se indican los pasos de tres de esos esquemas:

ESQUEMA A:

Primer Paso. Los motivos tornan al individuo susceptible al estímulo (Por ejemplo: el hambre, el deseo de valerse por sí solo).

Segundo Paso. El individuo relaciona la meta con la motivación. (Por ejemplo: lograrse alimento, moverse o caminar).

Tercer Paso. La tensión del individuo aprendiz aumenta. (Lo hago, no lo hago, lo hago)

Cuarto Paso. El individuo busca una nueva forma de actuar adecuada para lograr el objetivo. (Por ejemplo: ir a un restaurante, a su hogar, a casa de un amigo).

Quinto Paso: El individuo descarta las formas inadecuadas de conducta.

ESQUEMA B:

Primer Paso. Adquisición. Es al etapa en que el individuo gana en comprensión.

Segundo Paso. Organización. Es al etapa en que se piensa con detención, se asocia y se establecen relaciones y diferencias.

Tercer Paso. Aplicación. El individuo aplica lo adquirido a situaciones diferentes.

ESQUEMA C:

Primer Paso. Conciencia. Es la etapa en que se percibe algo.

Segundo Paso. Necesidad. es la etapa en que se desea algo.

Tercer Paso. Acción. Es el paso en que se hace algo.

Cuarto Paso. Satisfacción. es el paso en que se consigue algo.

RELACIONES ENTRE ALGUNOS ESQUEMAS TEORICOS. En el siguiente cuadro se trata de hacer una confrontación de las diversas etapas de algunos esquemas teóricos sobre los procesos de enseñanza, aprendizaje y Extensión.

Aprendizaje	Enseñanza	Extensión
Adquisición	Preparación Presentación	Atención Interés Deseo
Organización	Aplicación	Convicción Acción
Aplicación	Evaluación	Satisfacción

CURVA DE APRENDIZAJE

El adelanto en el aprendizaje no se produce uniformemente por la práctica continua. Esto se debe a que hay variaciones en el esfuerzo, motivación, fatiga e interés. El aumento es más rápido al comienzo. Al final, la curva de aprendizaje tiende a hacer paralela a la horizontal.

La habilidad y la estructura fisiológica determina el máximo de velocidad y complejidad que puede adquirir un individuo. Generalmente, este límite no es alcanzado en la práctica. Después de alcanzar un límite determinado no se logra mejorar la ejecución de ciertas tareas con nuevas prácticas o repeticiones.

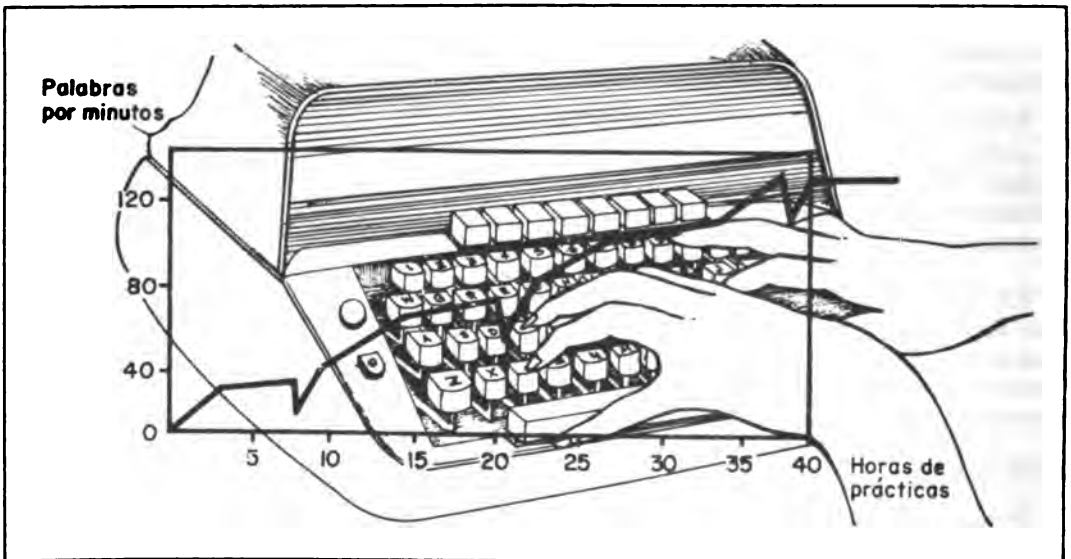
A veces, la curva tiene sectores horizontales que indican detenciones temporales del proceso de aprendizaje. Estas pueden resultar de una pérdida de interés, de perturbaciones emocionales, de una satisfacción con el nivel alcanzado o también, pueden ser una consecuencia del sistema empleado en el aprendizaje. En estos casos

nuevos estímulos y métodos pueden volver a establecer el progreso.

El aprender a leer frases en vez de palabras o letras aisladas eliminan algunos sectores horizontales en el aprendizaje de lectura.

A continuación, se da un ejemplo de una curva de aprendizaje:

ESCRITURA A MAQUINA



TIPOS DE APRENDIZAJE

En psicología toda categorización responde a puras conveniencias descriptivas y no a la existencia real de clases definidas. Los diferentes tipos de aprendizaje no existen independientemente pero en cada uno de ellos hay ciertos aspectos o elementos que cuentan más que otros.

Aprendizaje Motor

Gran parte de la conducta humana es motriz. Vivir exige cierto grado de rapidez, precisión y coordinación de los movimientos.

Hay algunas actividades motrices que están relacionadas con objetos como las de manipular una cosa o actuar en relación a ella (uso de herramientas). Otras actividades motrices están relacionadas con el lenguaje como el representar, el captar o construir símbolos mediante los movi-

mientos del cuerpo (escribir, hablar, leer, escribir a máquina).

Las siguientes son seis de las características del aprendizaje motor:

- INDIVIDUALIDAD.** Cada persona tiene su modo de aprender y ejecutar una destreza. En consecuencia, no se puede enseñar una forma única de hacer las cosas.
- PROPOSITOS.** Como todo aprendizaje, las destrezas motrices tienen algún propósito. El aprender a nadar o a coser, por ejemplo, tiene sus propósitos.
- TOTALIDAD.** En un principio la actividad motriz tiene una naturaleza general. El individuo usa todo su cuerpo como totalidad, en la mejor forma que le es posible. Después domina detalles y hace movimientos más específicos.

- d. **CONCEPTUALIDAD.** El aprendizaje motor empieza con un concepto general de la actividad y de la meta. Los detalles se consideran en etapas posteriores.
- e. **IRREGULARIDAD.** El aprendizaje motriz experimenta retrocesos, mesetas y aumentos rápidos debido a cambios de motivos o intereses, cambios fisiológicos y a las emociones.
- f. **LIMITE.** Cada individuo tiene cierto límite de mejorar en el aprendizaje pero ese límite nunca se alcanza.

La destreza es un conjunto de movimientos organizados en cadena, que se realizan sin confusión ni retraso y adecuadamente combinados y coordinados para satisfacer las exigencias de un trabajo dado.

La manera de ejecutar los movimientos puede variar de acuerdo con el ambiente y en eso se diferencia la destreza del hábito.

El acto de destreza no se logra simplemente con sólo adicionar etapa tras etapa de un acto, ya que es necesario dominar las sutilezas de la coordinación, las cuales no se presentan al ejecutar los movimientos por separado.

Se requiere, además, perseverancia y comprensión de la relación de los diversos movimientos, es decir conocimientos de la materia.

En la enseñanza de destrezas motrices se debe considerar la maduración y el interés del educando.

Para el aprendizaje de prácticas el método pasivo no se presta en absoluto, ya que los educandos deben experimentar y practicar todas las reacciones y coordinaciones indispensables para la ejecución de la obra, con lo cual se adquieren movimientos precisos y se eliminan los innecesarios.

A veces, el problema que afronta un individuo es de tal naturaleza que no hay reacción previamente lista para solucionarlo por lo que debe iniciar pruebas que a menudo son sistemáticas. Cuanto más explícitamente se defina el objetivo que se persigue y con cuanto más cuidado se busquen las experiencias previas, tanto más fructíferos serán los intentos de solución.

Durante las pruebas, las reacciones se seleccionan o se eliminan por las siguientes razones: se

eligen las prácticas deseables al reconocer sus consecuencias ventajosas; se rechazan algunos actos ventajosos que no producen resultados inmediatos o cuya consecuencias finales no son reconocidas porque resultan muy remotas; se eliminan ciertas reacciones indeseables cuando producen resultados desastrosos; se aceptan algunos procedimientos desventajosos cuando estos actos no se relacionan con las infortunadas situaciones que producen.

Las reacciones o réplicas son, pues, seleccionadas por sus consecuencias. La intervención de una guía que tenga un cuadro claro de la ejecución acertada o un conocimiento definido de los estándares apropiados, es de mucha importancia para la orientación de los descubrimientos o para la selección de métodos adecuados y este es el papel que le corresponde desempeñar al agente de Extensión.

Se produce un mejor o más rápido aprendizaje cuando el individuo alcanza éxito en sus acciones y recibe satisfacciones de los nuevos conocimientos o destrezas adquiridas. Esto influye favorablemente también en los futuros progresos o aprendizajes de esa persona.

En la enseñanza de destrezas motrices en las que el educando no tiene conocimientos previos, debe evitarse un exceso de crítica en las etapas iniciales y en cambio, debe darse mucho más estímulo para evitar la provocación de frustraciones.

La labor de perfección y el logro de rapidez se hace en etapas avanzadas.

Aprendizaje Asociativo

Es uno de los aprendizajes intelectuales mentales que difieren de los motrices porque en ellos se producen principalmente actividades mentales y poco a ningún movimiento físico.

Mucho de lo que el ser humano aprende se debe a su capacidad para memorizar, lo que le permite conservar recuerdos, evocarlos, recordarlos y localizarlos. La memorización debe estar acompañada del aprendizaje de los significados.

El aprendizaje asociativo está relacionado con el desarrollo de las percepciones. Así, si se oye un ruido, se percibe una situación completa como la que alguien está martillando, o si se siente un olor, puede percibirse tal o cual fruta.

Aprendizaje Conceptual

La adquisición de conceptos y generalizaciones constituye una parte considerable del aprendizaje del hombre.

El grado de significación depende del individuo y de sus experiencias. El término mariposa tiene un concepto diferente para diversas personas.

Los conceptos representan la comprensión de los aspectos generalizados y abstractos de muchas experiencias. Así, el concepto de mesa está integrado por las propiedades comunes de todas las mesas que se organizan en una unidad de comprensión.

Los conceptos abstractos (caridad por ejemplo) son más difíciles de dominar.

Los conceptos se adquieren gradual y acumulativamente. Al principio constan de impresiones generales y rudimentarias. Luego, se van afinando a través de la experiencia, que para el efecto es mejor mientras más variada.

Generalizar es formular verbalmente una relación que puede aplicarse ampliamente. Son generalizaciones los principios, leyes, reglas, definiciones, hipótesis.

Para el aprendizaje de generalizaciones se requieren experiencias numerosas. No puede generalizarse con un solo caso.

Las generalizaciones deben ejercitarse aplicándolas.

Aprendizaje Apreciativo

Estos aprendizajes están constituidos por la apreciación subjetiva del individuo, por sus intereses, actitudes, ideales y gustos y en consecuencia están influenciados por factores emocionales.

La apreciación estética es una respuesta a los significados o valores evocativos del objeto de arte. Se hacen diferencias entre lo que es un objeto y lo que evoca.

Los intereses son las inclinaciones del individuo hacia las actividades. Son productos del ambiente cultural, social y físico.

Los intereses pueden desarrollarse por imitación o por razones culturales. Una persona puede

imitar los intereses de otra a quien admira; y por razones culturales, las niñas desarrollan su interés por las muñecas.

Los ideales son metas de gran valor que dirigen las acciones del individuo (la cooperación por ejemplo). Cada persona tiene un número reducido de ideales o valores.

Aprendizaje de Actitudes

Las actitudes son tendencias de una persona o grupo a reaccionar favorable o desfavorablemente ante un objeto-estímulo bajo determinadas condiciones.

El estímulo puede ser tangible o abstracto. Ejemplo de esta última categoría es la idea de Extensión.

Dicho de otra manera las actitudes son reacciones evaluativas aprendidas en relación a personas, instituciones, objetos o ideas y generalmente se desarrollan con la experiencia. Una exposición repetida de una persona a ciertos estímulos la llevará a aprender una reacción hacia ellos. Si las exposiciones son contradictorias se pueden adquirir actitudes conflictivas.

La actitud tiene una parte de índole emocional y por lo tanto, no pueden formarse o modificarse únicamente mediante razonamientos.

Otro componente de la actitud es el cognoscitivo que se refiere a las creencias que se establecen con respecto al estímulo.

Un tercer componente es el del comportamiento o sea las acciones que realiza la persona en relación a los estímulos.

Volviendo al ejemplo de la Extensión para ilustrar los tres componentes de una actitud se puede dar el caso de una persona que tiene un sentimiento positivo hacia ella (componente afectivo) basado en la creencia que ella beneficia a la población rural (componente cognoscitivo) y que le da apoyo al Servicio de Extensión (componente de comportamiento). En cambio otra persona puede tener una actitud opuesta con un sentimiento negativo, ninguna creencia favorable y además desarrolla acciones contrarias a ella.

La actitud hacia la Extensión puede ser simple, expresada en términos de buena o mala o compleja o múltiple como la que se expresa

diciendo que la idea de la Extensión es buena pero que las acciones de los extensionistas son inadecuadas y por lo tanto, esa actitud implica una mezcla encontrada de sentimientos, creencias y reacciones.

Fuente de origen de muchas actitudes de una persona es la influencia de los padres ya que mediante la imitación consciente o inconsciente se van desarrollando las mismas actitudes que tienen ellos (modelación humana). Otras fuentes son las amistades, la educación y los medios de comunicación social los que mediante el suministro de información y su reforzamiento desarrollan o apoyan ciertas actitudes.

En general, la gente aprende, modifica o refuerza sus actitudes a través del proceso enseñanza-aprendizaje o de la experiencia utilizando sus sentidos, percibiendo, asociando o resolviendo problemas.

En consecuencia hay que tener en cuenta todos los principios del aprendizaje para formar o modificar actitudes.

Para lograr cambios en conocimientos y destrezas la Extensión emplea ciertos métodos de preferencia, aunque por lo común en combinación con otros.

Para la enseñanza de conocimientos se usa a menudo la charla por la que se presenta un tema en una reunión y para la de destrezas se emplea la demostración de métodos o de prácticas. En cambio, para lograr el aprendizaje de actitudes, en atención a sus características descritas anteriormente, el educando debe ser expuesto siempre a variadas situaciones de aprendizaje y por esto, no hay un método más utilizado sino que se emplea siempre una estrategia integral que permita lograr a la vez cambios afectivos, cognoscitivos y motores en la que en muchas ocasiones se incluye la demostración de resultados y las giras o días de campo.

La persona debe ser expuesta a una serie de situaciones de aprendizaje tanto teóricas como prácticas.

Considerando el componente emotivo de las actitudes puede utilizarse con éxito el acondicionamiento o sea relacionarlas con situaciones agradables que no necesariamente debe estar ligadas estrechamente con el estímulo.

Un ejemplo de este acondicionamiento es aquél que mediante actuaciones que sean prove-

chosas o agradables a los agricultores como la de llevarle el periódico en que está interesado, conversar sobre sus hobbies como los perros de caza o el juego de dominó, un agente de Extensión logra que ellos se vayan formando una actitud favorable hacia los técnicos.

Un extensionista por otra parte, no debe dejar llevarse por primeras impresiones desfavorables y debe disminuir las distancias reales o supuestas entre él y las familias rurales, viviendo en condiciones semejantes y haciendo cosas que son consideradas valiosas por los agricultores. De lo contrario pueden establecerse prejuicios que son una reacción sobregeneralizada e injustificada como es el caso en que la población estima que todos los técnicos son malos.

Medición de las actitudes. La medición de las actitudes se puede hacer mediante una escala como la que se menciona más adelante en el capítulo sobre "Evaluación".

También se puede medir las actitudes mediante encuestas de opinión pública en las que se hacen algunas preguntas sobre un tema determinado a una muestra representativa de personas.

Aprendizaje Creador

Las individuos tienen diversas capacidades creadoras. El componente emocional es más importante que el intelectual en la creatividad.

En los últimos años se ha investigado intensamente el desarrollo de este aprendizaje. Se ha formado una disciplina de investigación llamada sinética, palabra que deriva del griego y que significa reunir a elementos diferentes aparentemente no relevantes. La sinética tiende a la resolución de problemas en forma creativa y nueva.

Aprendizaje Reflexivo

El aprendizaje del razonamiento o solución de problemas está ligado a los demás aprendizajes.

Un problema constituye un motivo y para satisfacerlo hay que superar a las demás barreras que se oponen a la meta.

Las fases del proceso de pensar equivalen a las del proceso de toma de decisiones y se pueden establecer en el siguiente orden:

- a. Toma de conciencia del problema.

- b. Clarificación del problema, definiéndolo y limitándolo.
- c. Proposición de hipótesis y de posibles soluciones.
- d. Selección de las soluciones más útiles y decisión de lo que debe hacerse.
- e. Prueba de la solución y evaluación de los resultados

Otros Aprendizajes

Los ajustes de carácter social, emocional y moral, se aprenden como los demás tipos de aprendizajes. Para su enseñanza conviene combinar los métodos y considerar los diversos principios de la enseñanza y del aprendizaje.

7. MOTIVACIONES Y AJUSTES

MOTIVACIONES

Para aprender una cosa siempre es necesario un estímulo o una excitación que provoque el cambio de la conducta. La motivación es la fuerza o series de impulsos que incitan, facilitan o aumentan las actividades de aprendizaje.

Las motivaciones básicas son los impulsos internos relacionados con los procesos fisiológicos tales como el hambre y la sed.

Los motivos son condiciones fisiológicas o psicológicas que disponen al individuo a actuar en ciertas formas. Son fuerzas interiores que provocan, dirigen o sostienen una actividad y hacen posible el aprendizaje. Pueden ser considerados como una disparidad entre un estado de cosas presentes y un estándar deseado.

Los motivos toman variedades de formas y son designados por términos tales como necesidades, impulsos, deseos, tensiones, determinantes, intereses.

Los motivos se pueden clasificar en dos clases: Una clase comprende a aquellos que el individuo está consciente y la otra clase está integrada por aquellos que no se tiene consciencia. A los primeros se les llama necesidades sentidas o intereses y a los segundos necesidades no sentidas.

El extensionista debe determinar las necesidades de la gente y empezar su trabajo de acuerdo con aquellas que, siendo sentidas por las poblaciones, ellas les asignan la mayor prioridad. En algunos casos, el educador debe ayudar a la gente a transformar necesidades no sentidas en necesidades reconocidas.

Hacer un inventario de motivos humanos es una labor ardua. El problema es simple si se

refiere a las necesidades orgánicas tales como hambre, sed, sexo. Más complicado es clasificar y enumerar otros factores pues la lista es extensa.

Muchos motivos reflejan los valores de una determinada sociedad.

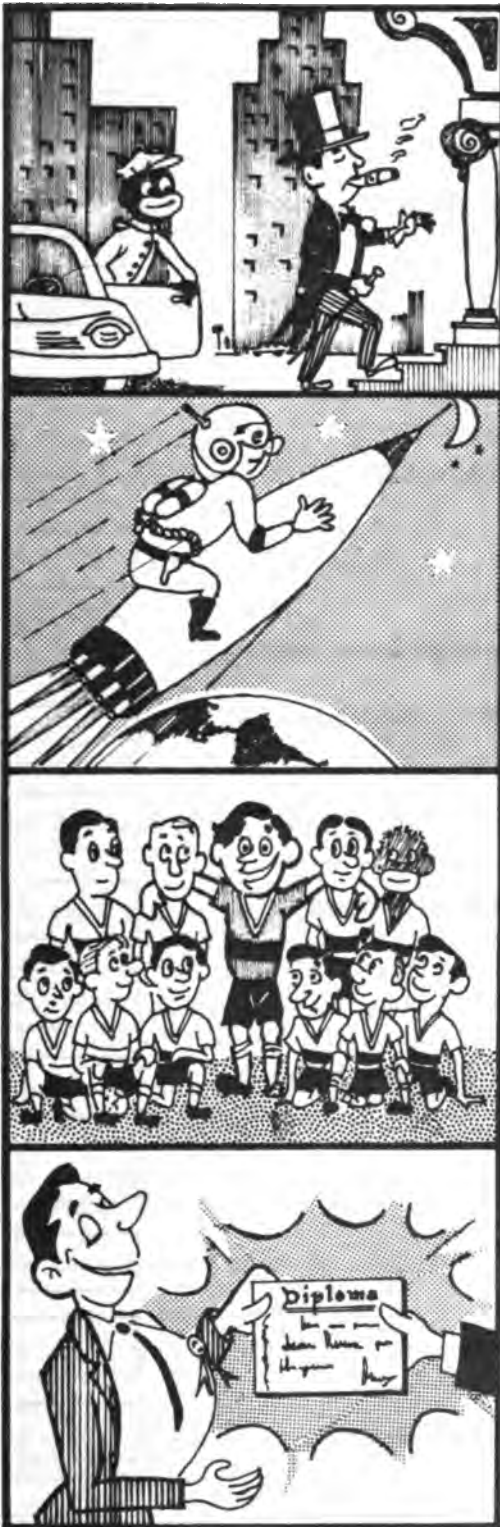
Por considerarlo de interés para los agentes de Extensión, se citan las siguientes categorías de motivos utilizables en su trabajo:

- a. Deseos de seguridad física, económica, social y psicológica.
- b. Deseos de nuevas experiencias, tales como aventuras, nuevas ideas, nuevos amigos, creatividad. En cierta forma esta categoría es lo opuesto a seguridad.
- c. Deseos de afecto, tales como el compañerismo y el deseo de formar parte de un grupo. Uno de los peores castigos es el aislamiento.
- d. Deseos de reconocimiento, tales como el tener prestigio, lograr éxito, ser el primero, con los que se logra el respeto propio o de los demás.

Los incentivos no son motivos propiamente tales pero, son objetos o situaciones que, al lograrse, satisfacen condiciones motivadas. Por ejemplo el hambre es un motivo y la comida es un incentivo.

El incentivo es el factor determinante del ambiente que sirve para estimular o satisfacer un motivo. En un objeto o símbolo externo que el organismo se esfuerza por alcanzar. Los incentivos no los provee el individuo mismo y por eso el extensionista los puede utilizar directamente.

La incentivación puede ser intrínseca, o sea, basada en la misma actividad como el aprender a



nadar por la satisfacción que se logra con esa actividad, o extrínseca, basada en satisfacciones ajenas a la actividad misma, como nadar para conseguir prestigio u obtener un premio. Son incentivos extrínsecos las recompensas, las alabanzas y los premios.

El Dr. Irving Lorge indica entre otras las siguientes clases de incentivos:

- a. Aquello que la gente desea ganar, como por ejemplo: dinero, popularidad, comodidad, salud, tiempo, confianza en sí mismo, seguridad para la vejez y posición social o prestigio.
- b. Aquello que la gente desea ser. Entre esto se encuentra el el llegar a ser buen padre, influyente, sociable, hospitalario, eficiente, creador.
- c. Aquello que la gente desea hacer, tal como expresar sus opiniones, satisfacer curiosidad, apreciar lo bello, resistir al dominio de otros, economizar, adquirir cosas, perfeccionarse.

El extensionista debe comprender los motivos e incentivos de aquellos con quienes trabaja y debe enseñarles a satisfacerlos mediante el aprendizaje. Los incentivos más comunes en nuestra sociedad se relacionan con la salud, el afecto familiar, la eficiencia y la economía.

A continuación se incluye un formulario que se ha utilizado para determinar incentivos importantes para los extensionistas.

INCENTIVOS PARA UNA MAYOR SATISFACCION EN EL TRABAJO

Lea los siguientes incentivos para lograr una mayor satisfacción en el trabajo:

Agregue otros que usted considere importantes.

En los cuadritos que aparecen en el lado derecho indique con un número la importancia que usted le asigna a cada uno de ellos, de acuerdo a la siguiente pauta:

- Mucha importancia 3
- Mediana importancia 2
- Poca importancia 1
- Ninguna importancia 0

1. Contar con colaboradores capaces
2. Tener estabilidad en el cargo
3. Existencia de un adecuado plan de capacitación del personal y de su superación profesional
4. Gozar de la confianza de los compañeros de trabajo
5. Gozar de la confianza de los superiores
6. Obtener satisfacción íntima por el cumplimiento del trabajo
7. Recibir reconocimiento por el trabajo realizado
8. Tomar parte en la planificación de las actividades en que se debe trabajar
9. Ejecutar trabajos para los que se posee información, las habilidades y los recursos suficientes
10. Recibir buenos sueldos
11. Tener posibilidades de participar en las decisiones de la institución que le interesen
12. Trabajar en una institución prestigiosa
13. Existencia de normas definidas en forma clara para el desarrollo del trabajo y conducta estable de los jefes en relación a ellas
14. Existencia de lealtad en la Institución
15. Realizar trabajos importantes
16. Desempeñar funciones especificadas claramente
17. Tener autoridad y medios adecuados para cumplir las funciones
18. Existencia de asesoría y de constante supervisión

- 19. Tener posibilidades de ascensos progresivos
- 20. Mantenición de la disciplina con tacto sin recurrir a métodos autoritarios
- 21. Recibir el afecto de los compañeros de trabajo
- 22. Realizar trabajos en colaboración con otros funcionarios
- 23. Trabajar en un ambiente físico agradable
- 24. Existencia de escalafón
- 25. Divulgación de su labor realizada
- 26. Lograr premios por metas alcanzadas
- 27. Trabajar en áreas de trabajo sin peligros
- 28. Existencia de organización profesional
- 29. Satisfacción personal por los logros positivos alcanzados por el agricultor a través de su acción
- 30. Satisfacción de la gente para quién se trabaja
- 31. Acuerdo entre los objetivos señalados para el trabajo y los objetivos que uno quiere para el trabajo
- 32. Acuerdo entre los objetivos del trabajo y los objetivos personales de realización profesional
- 33. Oportunidad de desarrollar iniciativa personal
- 34. Que se le dé la verdadera importancia al cargo que se desempeña
- 35. Tener independencia para realizar el trabajo
- 36. Existencia de un proceso de constante evaluación

37. Facilidades para vivir junto a la familia
38. Equitativa distribución de la carga de trabajo de la Institución
39. Tener mayor y mejor conocimiento de la Institución
40. Tener acceso a mayor capacitación fuera del país
41. Recibir reconocimiento de los directivos
42. Lograr bienestar y mejoramiento familiar
43. Recibir respaldo de los superiores en las decisiones que se tomen
44. Que se respete el conducto regular existente en la organización
45. Trabajar en aspectos que le satisfagan
46. Que sus sugerencias sean tenidas en cuenta por los superiores
47. Conocer el concepto de los jefes sobre cómo uno está realizando el trabajo
48. Conocer el concepto de los subalternos sobre la forma de actuar del supervisor
49. Elevación en la escala salarial por cursos de superación profesional
50. Tener seguro especial de vida
51. Establecimiento del diálogo como metodología de supervisión
52. Que el trabajo a ejecutar sea de una característica tal que le facilite ocupación en otra institución en caso necesario
53. Que el trabajo realizado favorezca a las familias rurales que realmente lo necesiten
54. Existencia de un programa de evaluación de personal

55. Existencia de políticas institucionales bien definidas

56. Cumplimiento de los supervisores de sus promesas

57. Participación en la solución de problemas más importantes del sector agrícola

58. Asistencia a seminarios, congresos y otros eventos relacionados con su trabajo

59. Provisión oportuna de los recursos para cumplir las tareas

60. Ausencia de politiquería partidista

61. Agilidad administrativa

62. Creer intensamente en la trascendencia de las actividades que se realizan

63. Existencia de objetivos y metas claramente establecidas

64. Posibilidad de intercambiar experiencias entre compañeros de trabajo

65. Participar en actividades sociales extra trabajo

Por favor, agregue otros incentivos que usted considere importantes

66 _____

67 _____

AJUSTES

Nadie logra la satisfacción absoluta. Cierta dosis de frustración es considerada esencial para vivir.

Cuando una necesidad no es satisfecha aparece la frustración. Esto no sólo ocurre en el hombre sino también en los animales; un perro se volverá bravo si se le molesta al comer; una cabra se volverá loca si se le encierra en una jaula muy estrecha.

La frustración es un proceso dinámico que nace de la insatisfacción de las necesidades.

Los individuos difieren en la medida en que son capaces de tolerar frustraciones sin recurrir a formas de reacciones inadecuadas.

Los mecanismos de defensa o de ajuste son modos de lograr satisfacción indirecta, que permite al individuo mantener su respeto a sí mismo.

Los individuos tienen los siguientes modos generales de ajustarse a las frustraciones:

- a. **DICTAMENES ADICIONALES O INTENTOS INTELIGENTES PARA SOLUCIONAR LA NECESIDAD.** Al efecto los individuos hacen un análisis intelectual de la situación, toman resoluciones y de acuerdo a ellas hacen esfuerzos deliberados para satisfacer la necesidad. Por ejemplo el endeble hace ejercicios para desarrollar su físico.
 - b. **POSPOSICION.** Cuando se llega a la conclusión que los intentos inteligentes no conducen a un éxito inmediato se los pospone para una ocasión más apropiada.
 - c. **RACIONALIZACION.** Se abandona el deseo de satisfacer la necesidad y se acepta vivir sin esa satisfacción. Los individuos aceptan situaciones existentes como iguales o mejores que las que estaban deseando. Se destacan aquellos aspectos o razones que respaldan esta resolución como es el caso del padre que espera un hijo, pero nace una mujercita y argumenta que así es mejor pues las hijas se apegan más al padre que los varones.
 - d. **COMPENSACION.** Se remedia la situación desarrollando nuevos intereses. Se dice que Napoleón para remediar su baja estatura desarrolló su deseo de poder.
 - e. **IDENTIFICACION.** Mediante la imaginación se adopta la identidad de otras personas que poseen ventajas que se desean. Algunos individuos se imaginan ser héroes, mártires o artistas de cine:
 - f. **PROYECCION.** Se trata de lograr la satisfacción de una necesidad proyectándose en otra persona como el caso del padre que quiso ser ingeniero y no lo logró y que trata que su hijo lo sea.

También se proyecta cuando se echa la culpa a otras personas o cosas por las limitaciones propias. Las personas se desquitan con otros semejantes, con animales u objetos inanimados.

Otro caso de proyección es el de destacar en otras personas nuestras deficiencias personales.
 - g. **EGOCENTRISMO.** En este caso se busca cariño, compasión o lástima. Se intenta atraer la atención de los demás hacia nuestros propios problemas, para que nos toleren nuestras debilidades.
 - h. **REGRESION.** Eludir la realidad del momento y retornar a una etapa anterior del desarrollo, como el caso de un niño que al nacer su hermanito empieza a comportarse como si tuviese mucho menos edad para que se preocupe de él.
 - i. **REPRESION.** Se traslada a lo inconsciente aquellas ideas o situaciones que nos resultan molestas. El individuo trata de olvidar sus necesidades insatisfechas. Sin embargo, ocurre que estas se dejan sentir causándole zozobra.
 - j. **AUTOAGRESION.** Ataque directo a su propia personalidad. Algunos individuos fallan mentalmente. Cualquier ajuste es preferible a enloquecer o llegar al suicidio.
- Cualesquiera de los ajustes a las frustraciones es deseable si él no hace daño al individuo o a otras personas.

8. MODOS DE APRENDER

SENSACIONES

El niño aprende en el primer período de la vida mediante el uso de los sentidos, o sea, por medio de sensaciones, las cuales constituyen el más simple de todos los procesos de aprendizaje. Las sensaciones son fundamentales para todos los aprendizajes humanos.

Las sensaciones pueden ser: 1) vegetativas o cinestésicas y 2) sensitivas. Las primeras incluyen los sentidos de circulación, respiración, digestión y locomoción, que transmiten las sensaciones de bienestar, fatiga, fiebre, sed, hambre. Las sensitivas pueden ser internas o externas. Los sentidos internos son los que registran los dolores físicos y los asocian con otras sensaciones: de estática, que informan del equilibrio o desequilibrio del cuerpo en relación a la inclinación, rotación, traslación, caída o elevación; de kinestesia que permiten al individuo distinguir el peso de los objetos y la posición de las diversas partes de su cuerpo.

Las sensaciones externas incluyen: 1) las visuales, que son de forma, luminosidad y color; 2) las auditivas que distinguen las propiedades de los sonidos (altura, intensidad y timbre); 3) las gustativas que aprecian los cuatro sabores principales (dulce, ácido, amargo, salado); 4) las olfativas, que distinguen los olores (aromáticos, fragantes, fétidos, rancios); 5) las táctiles, que por palpaciones, aprecian cualidades superficiales de los cuerpos tales como extensión, dureza, rugosidad; y 6) las térmicas, que aprecian el calor y el frío.

Los cinco sentidos externos que más intervienen en el aprendizaje son:

LA VISTA. Este sentido es muy importante en el aprendizaje, ya que el 83 por ciento de lo que se aprende, se adquiere por el uso de los ojos.

Hay una gran diferencia en la eficacia con que las personas hacen uso de la vista. Desde el punto de vista físico, muchos ven prácticamente igual. La diferencia está en la interpretación y la retención.

EL OIDO. Alrededor del 11 por ciento de lo que aprendemos se logra mediante el oído. Como en el caso de la vista, hay diferencias en la efec-

tividad y eficacia con que las personas usan el oído y también este sentido se puede desarrollar. Los músicos mediante la práctica, clasifican fácilmente los sonidos.

En Extensión es necesario tener en cuenta que, cuando se enseña, es posible que el educando no escuche lo que el adiestrador oye. Por ejemplo: ¿podrán todos los componentes de un grupo captar el ruido del funcionamiento normal del motor de un automóvil?

EL OLFATO. La gente siente en forma muy variada los olores y puede aprender a sentirlos en forma diferente a la que está acostumbrada. Por ejemplo: se puede aprender a distinguir el olor de un gallinero con aves sanas de uno con aves resfriadas.

EL GUSTO. Como en el caso de los sentidos anteriores, la gente varía en su habilidad para usar el paladar. Esto tiene mucha importancia en materias relacionadas con alimentos. Como en los casos anteriores, se puede aprender a sentir nuevos sabores de los alimentos. Por este sentido se aprende el 1 por ciento de nuestros conocimientos.

EL TACTO. El agricultor aprende muchas cosas a través del tacto. Ellos usan el tacto para apreciar la piel y la separación de las costillas de los vacunos; lo usan para apreciar la gordura de los ovejunos y también para determinar las condiciones de las aves buenas ponedoras.

El 1-1/2 por ciento de los conocimientos se adquieren por este sentido.

PERCEPCIONES

La percepción es una sensación a la que se le ha dado significado. Personas diferentes le dan significados diferentes a una misma sensación.

El significado está en la mente de las personas y no en las palabras mismas o en otros símbolos.

Igual estímulo producen significados diferentes en diversas personas. Esta es la razón por qué muchas veces somos mal interpretados.

La mente trata de darle significado a las sensaciones. El lograr el significado de algo da por

resultado seguridad y tranquilidad para la persona. Cuando falta cierta información necesaria para darle sentido a las sensaciones la suplimos mentalmente. Esto ocurre por ejemplo, cuando no nos damos cuenta de letras faltantes o erróneas en un escrito. Este fenómeno de suponer que algo está presente se llama inclusión.

La gente tiene la tendencia a percibir y a actuar de acuerdo a sus experiencias. No se debe juzgar las cosas que hacen otros sin antes buscar las razones de sus actuaciones. Es posible que si tuviéramos las mismas experiencias actuaríamos en la misma forma que ellos.

La gente que pasa por experiencias similares tiene inquietudes comunes y por consiguiente, pueden llegar a un consenso. Los agricultores cultivadores de tomate tienen un común muchas experiencias. Estos cultivadores y los comerciantes en hortalizas tienen algunos intereses comunes, y otros intereses muy diferentes que hacen difícil llegar a acuerdos.

Los factores que afectan el significado son:

- Experiencia
- Actitud
- Interés
- Atención
- Disposición mental
- Estimulación
- Valores
- Interpretación

EXPERIENCIA. Cualquier cosa o fenómeno nuevo se relaciona con otros con los que se ha tenido experiencia previa. Un ejemplo en que la experiencia influye sobre el significado de la sensación es el siguiente:

Para un agricultor que ha tenido éxito en el cultivo de algunas variedades de trigo introducidas en la zona por el servicio de Extensión, una nueva recomendación relacionada con este cultivo tendrá un significado diferente que el que tiene para un agricultor que ha fracasado en el cultivo de aquellas variedades.

En el proceso de aprendizaje se debe tomar en cuenta la experiencia de los educandos, ya que ella puede ser tanto una fuerza positiva como neutra o negativa.

ACTITUD. La actitud es el segundo de los factores que influyen el significado que se le da a una sensación. La actitud es, en parte, de índole emocional y por lo tanto, no puede ser rebatida o combatida abiertamente mediante razonamientos, pues éstos por lo general, no corrigen y al contrario, pueden producir resentimientos emocionales.

En el ejemplo dado anteriormente, los agricultores que tuvieron éxito en la adopción de nuevas variedades de trigo pueden tener actitudes diferentes a los que fracasaron.

Uno de los problemas que se le presentan al extensionista, es determinar la forma de hacer cambiar la actitud de los agricultores y a las amas de casa.

INTERES. El tercer factor que determina el significado de una sensación, es el interés.

El interés o necesidad varía continuamente. Por ejemplo, un agricultor estará más interesado en la información sobre fertilizantes en la época en que se aplican los abonos a los cultivos que él practica. El interés tiene mucha importancia en el aprendizaje, y por lo tanto, es necesario despeararlo y mantenerlo.

ATENCIÓN. La atención es el cuarto de los factores. Si no se logra la atención de los educandos éstos no darán un significado adecuada a las sensaciones. Una persona aumenta su atención cuando comprueba que la materia que se enseña es importante o interesante.

DISPOSICION MENTAL. Según sea el estado de ánimo: de alegría, tristeza, de mal humor o de ansia, será el significado que se dé a determinadas sensaciones.

ESTIMULACION. La estimulación afectará la intensidad con que uno o más factores intervendrán en el significado que se da a una sensación. Así una persona que tiene apetito no da al olor de la comida el mismo significado que le otorga una persona cuya hambre está satisfecha.

VALORES. Constituye también un factor que influye en el significado que damos a las sensaciones.

INTERPRETACION. La interpretación describe la acción recíproca de todos los factores anteriores para dar significado a las sensaciones y

por lo tanto, variará de acuerdo con los factores ya mencionados.

ASOCIACIONES

Es otro tipo de aprendizaje. En este caso, se aprende mediante la asociación de nuevas percepciones con nuestras experiencias.

En consecuencia, el aprendizaje asociativo está íntimamente ligado con las percepciones.

En las asociaciones influyen el contraste, la novedad, la vivacidad, la disposición mental, la semejanza y la frecuencia.

Más adelante, se tratarán estos temas en la parte referente a los principios del aprendizaje.

INTENTOS Y ERRORES

Este es un proceso de aproximación y corrección. El educador debe reducir el tanteo prolongado e infructuoso y evitar que los tanteos erró-

neos se fijen. El aprendizaje a través de una enseñanza adecuada es más rápido que el aprendizaje por medio de intentos y errores. Esta es una de las justificaciones de la existencia de los servicios de Extensión, destinados a enseñar a las familias de agricultores mejores formas de pensar y hacer las cosas.

Algunos creen que el mejor método de aprender es cometiendo errores que a continuación se eliminan para aprender enseguida el acto correctamente. Los errores y la conducta confusa se deben a que el individuo no está preparado para reaccionar correctamente ante una situación dada. La enseñanza eficaz se empeña en impartir conocimientos y técnicas correctas. La labor del extensionista consiste en motivar y explicar las funciones del materia y equipo, demostrar y explicar las operaciones y en ayudar al alumno a recordar y organizar las reacciones correctas.

El educando recurre al método ciego de acertar por casualidad cuando la enseñanza no es adecuada y cuando nadie le indica cuáles son los movimientos apropiados.

9. PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE

El análisis de los factores que influyen en la eficiencia del aprendizaje y por ende, en la enseñanza, permite deducir algunas generalizaciones sobre el proceso del aprendizaje.

A continuación se citan y analizan algunos de los principios que rigen el aprendizaje y que tienen gran influencia en el trabajo de Extensión.

1. PRINCIPIO DE LA INFLUENCIA SOCIAL

"Los grupos de influencia condicionan las respuestas que los individuos dan a las comunicaciones".

Los individuos no viven aisladamente sino que se juntan con otros y establecen expectativas, valores y normas que todos deben respetar. Grupos familiares, de amigos y otros grupos de la localidad son los que más influyen en las decisiones que cada individuo debe tomar.

Los agricultores no escapan a esta situación y en consecuencia, evitan recibir sanciones por vulnerar los valores y normas de sus grupos de referencia.

Los métodos de comunicación con grupos son de mucha importancia cuando se desea cambiar patrones sociales de conducta.

2. PRINCIPIO DEL PRESTIGIO

"A mayor prestigio de la fuente de la enseñanza mayor será la eficiencia de ésta".

Las personas aceptan ideas o aprenden de otras pero no de cualquiera.

El prestigio que se le asigne a una institución, agente de Extensión o persona por razones objetivas o subjetivas, determina el grado en que se consideran verdícas e importantes las ideas que comunique.

La influencia del servicio de Extensión y de sus agentes aumentará en la medida en que los agricultores vayan conociendo sus bondades.

La permanencia por un largo tiempo de un buen agente de Extensión en una localidad, favorecerá su acción ya que todos los agricultores llegarán a conocer sus actuaciones y sus méritos.

3. PRINCIPIO DEL EFECTO O RESULTADO

"Se tiende a repetir las acciones que son satisfactorias y evitar aquellas que son molestas".

Se tiende a aprender las reacciones que producen placer y evitar las que producen dolor.

Este principio se refiere a los efectos funcionales, ya que se tolerarán molestias inmediatas si se sabe que éstas son valiosas o necesarias para lograr una meta mediata deseada que al alcanzarse produce satisfacción, como es el caso del estudiante que aspira a obtener un título universitario.

El efecto debilitante de la molestia es menos potente o eficaz que el efecto estimulante de la satisfacción o recompensa. Esto disminuye la importancia de los castigos.

Es posible que ciertos agricultores no aprecien en lo que valen los buenos resultados con la aplicación de nuevas ideas, entonces será conveniente que los agentes de Extensión se preocupen de hacerlos resaltar, de manera que esos campesinos sientan satisfacción por ellos y por consecuencia, adopten esas nuevas ideas.

4. PRINCIPIO DE LO ESPECIFICO

"Lo específico y concreto se aprende más fácilmente que lo general y abstracto".

No significa esto que toda enseñanza debe reducirse a lo concreto ya que las generalizaciones se recuerdan por más tiempo que las ideas específicas. Eso sí se debe tratar que un aprendizaje tenga un propósito muy claro y que el destinatario de la comunicación comprenda perfectamente lo que se espera de él.

Es posible que no se adelante mucho al decirle a un campesino que él debe ser un buen agricultor. En cambio, se daría un paso adelante si ese mensaje se dividiera en otros más concretos y específicos como los siguientes:

- Desinfecte su semilla de maíz con Granosan.
- Siembre semilla de maíz híbrido 207.
- Controle la maleza con Simazín.

Este principio tiene dos aspectos. Lo específico vs. lo general y lo concreto vs. lo abstracto. Partiendo de lo específico se debe avanzar hacia lo general. Partiendo de lo concreto se debe avanzar hacia lo abstracto.

5. PRINCIPIO DE COMPRENSION

El proceso enseñanza-aprendizaje debe adecuarse al nivel de comprensión de los educandos.

En necesario en consecuencia, detectar el nivel de comprensión y a partir de él desarrollar el proceso de su mejoramiento.

6. PRINCIPIO DE LA MULTIPLICIDAD DE METODOS

"La combinación de métodos de enseñanza es más eficiente que el empleo de un sólo método"

El extensionista debe dominar la utilización de una gran cantidad de métodos de comunicación. De esta manera estará en condiciones de combinar varios de ellos para lograr un propósito debidamente. Este objetivo se alcanza con mayor eficacia si se utilizan varios métodos en lugar de uno.

Aún en casos muy sencillos, como el de convocar a una reunión, si utilizamos varios métodos, como citas personales, cartas circulares, anuncios en la radio o en el periódico y avisamos mediante pizarras o carteles, se logrará una mayor asistencia que si usamos uno sólo de esos métodos.

7. PRINCIPIO DE LA PARTICIPACION

"A mayor participación de los educandos habrá más eficiencia en la enseñanza".

En Extensión se utiliza mucho la expresión de que el agricultor debe aprender haciendo.

Uno de los acertados proverbios de Confucio es el siguiente; "Si lo oigo lo olvido; si lo veo, lo recuerdo; si lo hago lo sé hacer".

La participación activa de los que aprenden puede ser mental o física; y debe ocurrir tanto durante la ejecución de la enseñanza como en su planeamiento

Durante la ejecución, el educando debe dar continuamente respuestas a los puntos que se tratan y el educador debe evaluarlos.

En la medida en que ellos actúen expresando sus ideas, pidiendo aclaraciones para las dudas, practicando, raciocinando, dando ejemplos, se puede aumentar la eficacia de la enseñanza.

Esta participación es fácil lograrla con los métodos de comunicación de contacto individual o con grupos, pero, también se puede lograrla con las comunicaciones de masas si se plantean preguntas o problemas o se piden comentarios a los agricultores.

Para aumentar la participación hay que mejorar la capacidad para planificar, discutir y dirigir.

8. PRINCIPIO DE LA ANALOGIA

“Al afrontar una situación parecida a otra en que se aprendió una respuesta, el individuo trata de responder conforme a esa experiencia”.

Si un agricultor ha aprendido a abonar sus cultivos de maíz, es de esperar que al proceder al cultivo del sorgo trate también de fertilizarlo en forma semejante.

Las enseñanzas de Extensión se hacen en condiciones análogas a las que se le presentan al agricultor en el momento de aplicarlas y en esto, se tiene ventaja sobre las enseñanzas impartidas en las aulas.

Los agentes de Extensión deben procurar que las experiencias de aprendizaje se tengan en las condiciones reales que rodean a los agricultores.

Por ejemplo, si se trata de enseñar a injertar, ellos deben hacerse con los utensilios y materiales que vayan a emplear los agricultores y en las mismas especies de árboles que ellos tengan que injertar.

Las experiencias semejantes influyen más las acciones de los agricultores que otras que no tengan el mismo grado de analogía.

9. PRINCIPIO DE LA SEMEJANZA Y CONTRASTE

“Las personas aprenden más fácilmente por similitud y por contraste que mediante relaciones sin sentido”.

Conviene al enseñar, coordinar las cosas nuevas con otras similares ya conocidas. Si queremos enseñar a evitar peligros de la humedad y frío en la crianza de pollos, podemos utilizar el principio de que otros animales, incluso el ser humano, en su primer tiempo, deben ser mantenidos en lugares secos y templados.

En Extensión se utiliza el contraste en los casos en que se dice “antes o después”, cuando se ha empleado un determinado tratamiento en comparación con un testigo o cuando nos referimos a la forma correcta o incorrecta de hacer una cosa.

10. PRINCIPIO DEL MOVIMIENTO O CAMBIO

“La variación recobra la atención y mantiene el interés”.

Se aplica este principio cuando un agente de Extensión cambia los métodos para enseñar una materia utilizando, en algunas ocasiones, la disertación con ayuda de la pizarra y en otras, con franelógrafo o rotafolio y sucesivamente emplea el cine, los métodos escritos, la discusión de grupo. También cuando cambia la voz, la escritura.

Asimismo se aplica cuando el programa de una reunión contiene actividades diversas combinando el trabajo con actividades sociales y recreación.

11. PRINCIPIO DE LA CONFIANZA EN SI MISMO

“La actitud de autoconfianza facilita el aprendizaje”.

Es muy corriente que el adulto posea gran temor al fracaso y por lo tanto, no esté dispuesto a participar en actividades de aprendizaje.

12. PRINCIPIO DE LA RETENCION O DEL OLVIDO

“Aprender implica simultáneamente retener y olvidar”.

El aprendizaje conlleva el olvido de una forma tradicional de actuar y la adopción de un nuevo comportamiento que debe permanecer.

La permanencia del aprendizaje depende:

DE SU INTEGRIDAD: El aprendizaje superficial se retiene menos y para aumentar la retención conviene emplear métodos adecuados e observación, asociación y estudio.

DE LA CANTIDAD Y NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD QUE SIGUE EL APRENDIZAJE: Cualquier actividad a la que se dedique el individuo (como por ejemplo el aprendizaje de otra cosa) entre el momento en que aprende algo y el momento en que desea recordarlo, tiende a oscurecer en parte lo aprendido originalmente. Este oscurecimiento es mayor si la naturaleza de las actividades intermedias es semejante.

Conviene dar oportunidades inmediatas de aplicar lo que se aprenda.

DE LA ESTABILIDAD DEL AMBIENTE: La alteración de las condiciones en que se logró el aprendizaje opera activamente en el olvido. Así, un individuo preparado para una entrevista que encuentra una situación real muy diferente a aquella en que ensayó o imaginó, olvida lo que pensó decir o hacer. Un niño olvida generalmente una poesía al presentarse ante el público, ya que previamente había ensayado sin ese auditorio extraño.

DE LA DISTRIBUCION DEL APRENDIZAJE. La distribución del aprendizaje en una serie de períodos cortos aumenta la retención. La duración de estos períodos depende del contenido de la enseñanza.

Se debe tomar en cuenta que una cantidad de tiempo dividido en períodos cortos de estudio a través de varios días rinde mayor cantidad de materia aprendida que ese mismo tiempo concentrado y sin interrupción. El procedimiento espaciado es superior debido a que los períodos de descanso permiten la revisión de ideas y son beneficiosos para los músculos y los nervios, pues evitan la fatiga y provocan la renovación del interés.

DE LA CLASE DE EXPERIENCIAS: Las experiencias molestas se olvidan más rápidamente

que las placenteras. Por este motivo, el clima en que se imparte la enseñanza debe ser estimulante y agradable.

13. PRINCIPIO DE LA NOVEDAD O RAREZA

“Las ideas nuevas o raras atraen la atención”.

La atención es la primera etapa por la que debe pasar una persona en el proceso del aprendizaje. En consecuencia, sin atención no puede haber adopción de nuevas ideas.

No debe extremarse la novedad y conviene asociar lo nuevo con lo viejo, ya que el agricultor es cauteloso y hay que emplear bastante esfuerzo para convencerle del valor de la innovación.

Este principio está relacionado con la necesidad de nuevas experiencias.

14. PRINCIPIO DEL ANALISIS Y SINTESIS

“En una serie de situaciones distintas, excepto en algunos elementos que les son comunes, la mente tiende a abstraer los elementos comunes y a formular una generalización”.

La mente va de lo concreto a lo abstracto y luego, deduce de lo abstracto a lo concreto.

De acuerdo a este principio, se recomienda empezar la enseñanza con experiencias específicas siguiendo el método inductivo.

15. PRINCIPIO DE LA INTEGRALIDAD

El proceso de enseñanza y aprendizaje debe permitir la identificación de problemas y su enfoque integral considerando todas las variables que lo afectan. La relación de las partes con el todo permite el aprendizaje.

16. PRINCIPIO DE LA MOTIVACION

“A más intensa motivación del educando más eficiente es el aprendizaje”.

El educador debe motivar y estimular al educando durante todo el proceso de aprendizaje.

Debe conocer los motivos, estimularlos y mantenerlos.

17. PRINCIPIO DE LAS CONDICIONES AMBIENTALES

"El clima físico, social y psicológico influye en la eficiencia del aprendizaje".

El educador debe preocuparse de la temperatura, luz, ventilación y arreglo del local y de que el educando se sienta psicológicamente cómodo.

18. PRINCIPIO DE LAS CONDICIONES DEL EDUCADOR

"Los mejores conocimientos, habilidades y actitudes del educador influyen favorablemente en el proceso de aprendizaje".

El conocimiento profundo del tema por enseñar, la adecuada habilidad para utilizar los métodos de enseñanza y la actitud favorable del educador hacia el educando son factores que favorecen el aprendizaje.

19. PRINCIPIO DE LA ESTIMULACION SIMULTANEA

"Un estímulo condicional provoca la respuesta de otro incondicional después de presentarse ambos repetida y simultáneamente".

Si se pronuncia la palabra lápiz y al mismo tiempo se presenta el objeto lápiz, en ocasiones repetidas, la palabra lápiz evocará el objeto en el futuro.

Igual ocurre con el olor de las frutas.

Este fenómeno ocurre también con los animales. Si a un caballo para que camine se le dice "arre" y se le pega con un látigo, después de repetirse esta situación varias veces bastará decir "arre" para que el animal se ponga en movimiento.

El acondicionamiento es un aporte importante al proceso de aprendizaje, además indirectamente, se lo puede utilizar para facilitar lo al hacer agradable el ambiente de aprendizaje y traspasar ese agrado a la materia que se está enseñando.

20. PRINCIPIO DE LA EXPECTACION

"El suspenso activa la curiosidad".

Lo inconcluso incita a la investigación, a luchar por terminar lo que se ha iniciado. En

consecuencia, el suspenso se utiliza para aumentar el interés y despertar el deseo.

Una reunión que se suspende en un momento decisivo, hará que los asistentes se preocupen con avidez del tema que se estaba tratando y deseen concurrir a la siguiente reunión en que continuará el asunto.

Un ejemplo expresivo de la aplicación de este principio lo constituyen las películas que se proyectan divididas en parte y que cada capítulo se suspende en un momento dramático.

21. PRINCIPIO DE LA ACTTUD

"Las actitudes de los individuos influyen en el aprendizaje favorable o desfavorablemente, según la situación".

La actitud que los agricultores tengan hacia los técnicos, a las ideas que se desea extender y a los métodos empleados para enseñarlas, tienen gran influencia en el aprendizaje.

Igualmente las disposiciones mentales transitorias provocadas por ira, resentimiento, alegría, tristeza, cansancio, hacen a la persona receptiva o no a una nueva experiencia.

Si una persona está encolerizada con otra no la imitará en una práctica o no tratará de beneficiarla mediante una acción determinada. Un agricultor enojado con un vecino no estará muy de acuerdo en aceptar una práctica agrícola que ese vecino esté aplicando; en cambio, estará deseoso de adoptar otra práctica que su vecino no haya considerado y que le permita superarlo.

22. PRINCIPIO DEL HABITO Y LA FLEXIBILIDAD

"Los hábitos son adecuados para funciones permanentes y la flexibilidad para situaciones cambiantes".

El hábito permite economizar tiempo, energía y dinero. Hay tareas que, sin perjuicio, pueden hacerse habituales. Pero no hay que olvidar que los peores enemigos de la eficiencia son los malos hábitos.

La destrucción de los malos hábitos es lenta, penosa y costosa, ocasiona molestias y desagradados. Ella se puede lograr mediante el desuso, la insatisfacción y la substitución.

Los malos hábitos hay que substituirlos por hábitos mejores. También se les puede eliminar provocando situaciones que produzcan desagrado al que posea el mal hábito.

23. PRINCIPIO DE LA INTERACCION

La interacción entre la fuente y el destinatario aumenta la eficiencia de la comunicación.

La comunicación de doble vía y el intercambio de roles permite evaluar si el mensaje ha sido percibido adecuadamente y comprendido, y en consecuencia, hace posible que la fuente haga ciertos reajustes para aumentar la eficiencia de la comunicación.

24. PRINCIPIO DE LA BIPOLARIDAD O DEL PRINCIPIO Y TERMINACION

"Se recuerda mejor el primero y último elemento de una serie".

Las primeras impresiones son más duraderas. Las operaciones que ocurren al comienzo de una tarea se aprenden mejor. También se aprenden las últimas.

Por ejemplo, se recuerda mejor el primero y el último día de un viaje. El primero porque el interés y el esfuerzo son nuevos y el último, porque es más reciente.

Conviene repetir lo más importante y lo nuevo de una lección al empezarla y al terminarla.

Cuando al finalizar una demostración de prácticas o una reunión se hace un resumen indicando los puntos más importantes que se han tratado, se está aplicando este principio.

Igualmente, lo aplica el educador que al iniciar su clase hace un resumen de lo tratado en la clase anterior.

De acuerdo a este principio es recomendable indicar los aspectos más importantes de un artículo de prensa en su primera parte y a continuación ir agregando detalles complementarios.

25. PRINCIPIO DE LA INTENSIDAD O VIVACIDAD

"La intensidad de las impresiones influye en el aprendizaje en relación directa".

Entre todas las cosas o fenómenos que uno percibe recuerda con mayor facilidad aquellos que nos impresionaron en situaciones especiales.

La vivacidad debe aplicarse en Extensión en las reuniones, demostraciones de resultados, publicaciones.

Por ejemplo, se emplea este principio cuando en una demostración de resultados se comparan las grandes diferencias de rendimiento, entre cultivos realizados de acuerdo a todas las prácticas recomendables y aquellos que se realizan en una forma tradicional.

Igualmente al subrayar, usar mayúsculas o letras negritas, estamos aplicando este principio en una comunicación escrita. Para lograr el mismo efecto con las comunicaciones auditivas se emplean variaciones de altura, intensidad y timbre de la voz.

26. PRINCIPIO DE LA PRONTITUD O DEL APRESTO

"Cuando se está preparado para realizar una actividad, el llevarla a efecto ocasiona satisfacción y el no hacerla, molestias".

Apresto es el grado de disposición o deseo que el individuo tiene de hacer algo en un momento determinado.

La disposición incluye poseer capacidad física y mental y preparación previa para dar las respuestas necesarias. Así, un niño, debe poseer la maduración necesaria para que sea posible enseñarle a andar.

Una persona motivada necesita actuar para satisfacer esa necesidad; de lo contrario, sus tensiones aumentan.

Este principio explica frustraciones tales como las que ocurren cuando se solicita una entrevista y se reciben respuestas semejantes a "Hoy no puedo atenderlo", o las que se producen cuando un individuo concurre a una cita y comprueba que ésta fue suspendida sin su conocimiento.

Es necesario, de acuerdo con este principio, que el extensionista cumpla con todas sus citas y compromisos.

27. PRINCIPIO DEL EJERCICIO

“Cuando una situación se ejercita o se deja de ejercitar, la eficiencia de la reacción aumenta o disminuye respectivamente”.

Las reacciones que se producen ante situaciones repetidas con frecuencia se aprenden con seguridad.

La práctica frecuente y apropiada determina el éxito del aprendizaje. Se trata de práctica y no de simple repetición, ya que ésta no produce aprendizaje.

Las prácticas deben ser más frecuentes inmediatamente después de enseñada la materia por primera vez y más espaciadas con posterioridad. La extensión del período de estudio debe ser tal que permita adquirir el conocimiento o la destreza sin provocar fatiga o pérdida del interés. La cantidad de práctica requerida depende de la capacidad mental del alumno y de la naturaleza de la actividad.

El extensionista debe proveer oportunidades para que la gente practique. La ausencia de práctica conduce al olvido.

28. PRINCIPIO DE LA FRECUENCIA

“En igualdad de condiciones mientras más frecuentemente se ejercite un aprendizaje, más efectivo será éste”:

Hasta cierto límite el ejercicio es acumulativo en su efecto.

Basándose en ese principio es que se hace la recomendación de utilizar los métodos de Extensión en forma escalonada para repetir la comunicación de un mensaje.

29. PRINCIPIO DE LO RECIENTE

“En igualdad de condiciones, mientras más reciente sea el ejercicio más fuerte será la conexión entre una situación y una respuesta”.

En otras palabras, las situaciones practicadas más recientemente se recuerdan con más claridad.

Este principio se debe tener en cuenta cuando le hacemos referencias a los campesinos. Así, es preferible referirse a los rendimientos del año último y no al de años anteriores.

Igualmente, cuando un extensionista va a hacer una demostración o va a enseñar una lección, es recomendable que practique o revise la materia, ya que con la aplicación de este principio evitará que se olvide de detalles o aspectos importantes y le dará una mayor seguridad en su actuación

30. PRINCIPIO DEL ORDEN

La comunicación organizada adecuadamente facilita la comprensión y aumenta la eficiencia.

La secuencia apropiada para un mensaje puede ser inductiva, deductiva, cronológica o espacial.

10. APRENDIZAJE PROGRAMADO

En el último tiempo se ha empleado un sistema de enseñanza programada, especialmente mediante textos preparados para aplicar este método.

Los siguientes son los cinco principios del método de aprendizaje programado:

Principio de las dosis pequeñas y fáciles

“El educando aprende mejor cuando adquiere los conocimientos en dosis pequeñas y simples”.

Este principio está relacionado con la distribución del aprendizaje que es un de los factores que determina la retención.

Si las dosis de enseñanza son muy dificultosas, el educando puede desistir en sus esfuerzos de aprendizaje; en cambio, si son fáciles de ser asimiladas provocan un aumento del interés.

Principio de la respuesta continua

“El educando aprende mejor si aplica inmediatamente lo que va aprendiendo”.

Este principio está relacionado con el de la participación ya que se refiere al "aprender haciendo". El educando debe aplicar aquello que está aprendiendo mediante respuestas activas.

Para aplicar este principio los textos tienen preguntas y problemas al final de cada capítulo.

Cuando este principio no se aplica, el educando puede creer que ha aprendido, pero llegado el momento en que deba aplicar sus conocimientos no será capaz de hacerlo.

Principio de evaluación inmediata

"El educando aprende mejor cuando tiene la posibilidad de evaluar inmediatamente sus respuestas".

La demora en la evaluación del aprendizaje lo entorpece. En cambio, la verificación inmediata de sus resultados lo favorece.

Como consecuencia de este principio el educador debe informar a la brevedad al educando los resultados de las pruebas o evaluaciones.

Principio de la velocidad propia

"Cada persona aprende más eficientemente a una determinada velocidad".

Algunas personas aprenden más rápidamente que otras y por eso no prestan atención cuando estiman que la velocidad de la enseñanza es muy lenta.

Si la velocidad de la enseñanza es demasiado lenta o rápida para una determinada persona, la eficiencia del aprendizaje disminuye. Por esto el aprendizaje individual, independiente de los demás miembros del grupo, tiene sus ventajas.

Las personas aprenden mejor a la velocidad que ellas mismas escojan, utilizando el tiempo que desean o precisen para pasar de una etapa a otra.

Este principio se puede aplicar más fácilmente a través de los métodos escritos de enseñanza.

Principio de la verificación del aprendizaje

"La evaluación del aprendizaje de los educandos permite revisar y repasar las partes menos aprendidas".

Mediante esta verificación se pueden deducir también algunos factores que influyen en la eficacia del aprendizaje y aprovechar los resultados para mejorar la enseñanza.

Comunicación

CONCEPTOS

Según el diccionario de la Real Academia, comunicar significa hacer a otro partícipe de lo que uno tiene y se deriva del término "communis" que se refiere a algo poseído colectivamente.

El concepto de comunicación se explica como un proceso dinámico en que dos o más personas intervienen activamente.

La comunicación utilizada por los extensionistas en el proceso enseñanza-aprendizaje es un instrumento indiscutido para el desarrollo. El desarrollo requiere de cambios y transformaciones del medio efectuados por el hombre. Por consiguiente, para lograrlo se requiere previamente desarrollar al hombre para que sea capaz de utilizar los recursos económicos y tecnológicos en forma eficiente y eficaz en beneficio de la sociedad.

Mediante la comunicación el hombre se desarrolla cambiando sus formas de pensar, sentir y actuar.

El extensionista debe dominar a fondo la naturaleza de la comunicación y su metodología. Debe considerar a la comunicación como un enfoque del proceso educativo.

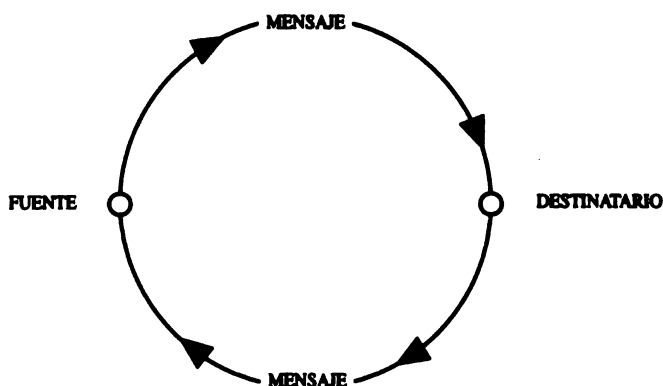
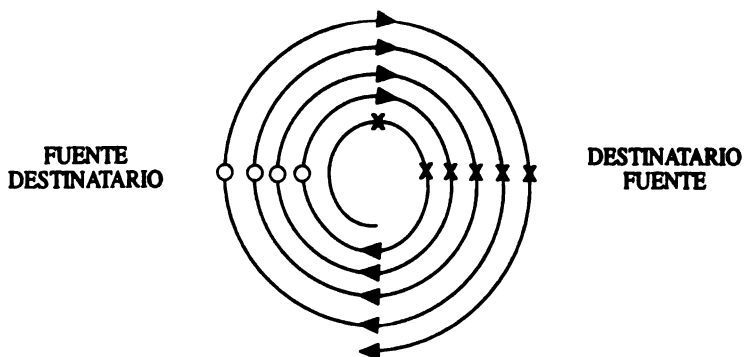
La comunicación es el proceso de compartir ideas, sentimientos o acciones entre dos o más personas, por algún medio y con la intención de provocar cambios de comportamiento.

No hay proceso de comunicación en los casos en que la fuente actúa exclusivamente como emisor y el destinatario solamente como un receptor. En ese caso sólo se cumple un proceso parcial de información.

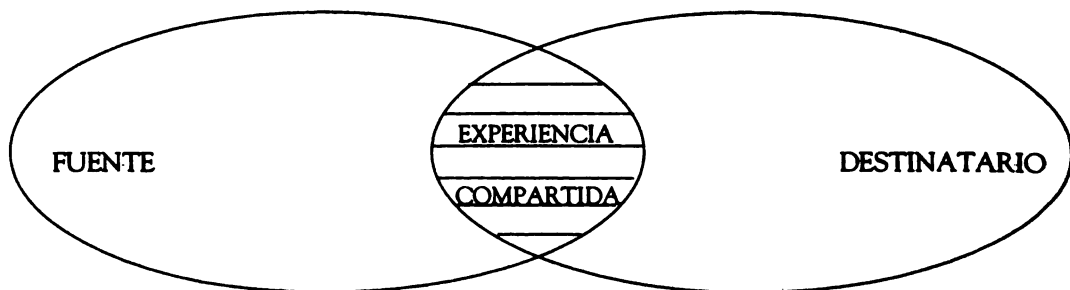
La comunicación es un proceso bidireccional que debería ilustrarse gráficamente mejor como una espiral, que mediante un bosquejo lineal o circular ya que cada persona, al recibir el estímulo de la comunicación, va cambiando su conducta y al hacer el papel de fuente o destinatario en una segunda, tercera o cuarta etapa de la comunicación, su personalidad será distinta cada vez.

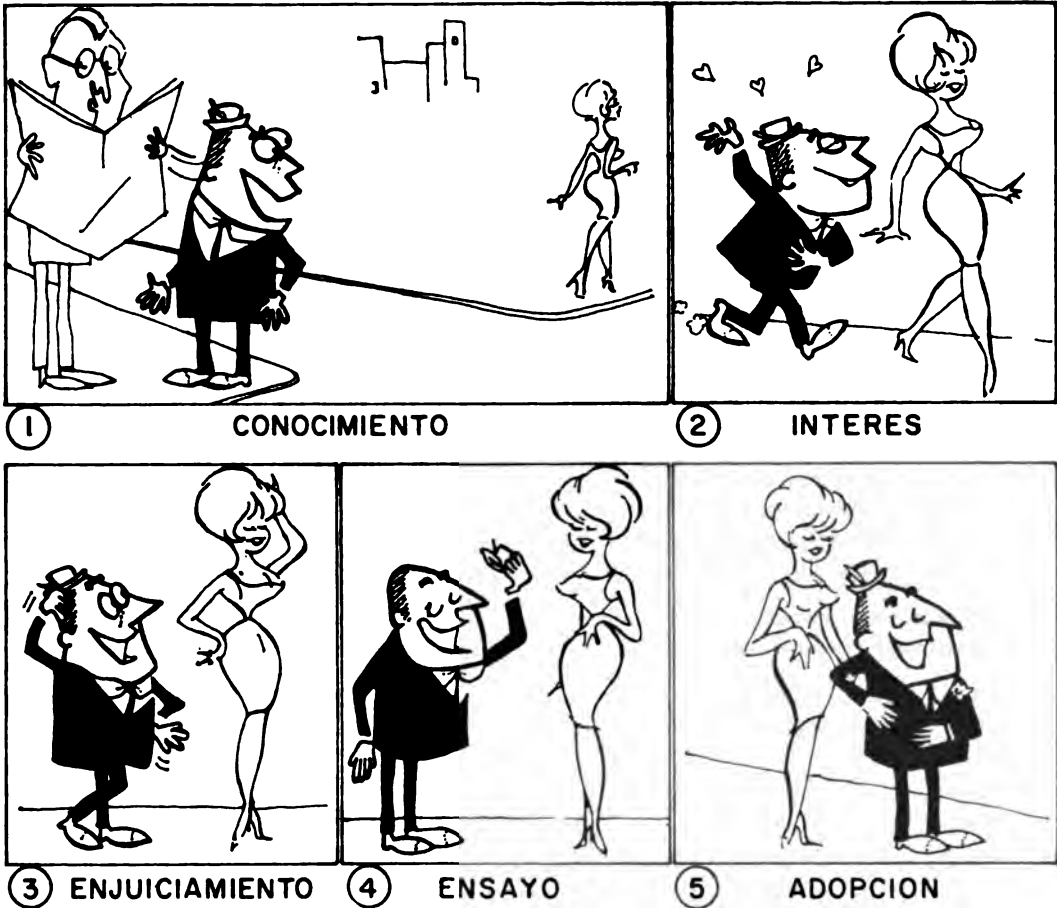
BOSQUEJO LINEAL O PROCESO DE INFORMACION

FUENTE —————> MENSAJE —————> CANAL —————> DESTINATARIO

BOSQUEJO CIRCULAR DE LA COMUNICACION**BOSQUEJO ESPIRAL DE LA COMUNICACION**

Para que el proceso de la comunicación tenga lugar debe haber cierta experiencia compartida entre los sujetos. Mientras mayor sea el porcentaje compartido, mayores serán las posibilidades de establecer un verdadero diálogo.





1. ELEMENTOS DE LA COMUNICACION

Se puede distinguir los siguientes elementos en el proceso de comunicación para fines de análisis.

La fuente o sea quién comunica. Esta puede ser un individuo o varios o una organización. Durante el proceso de comunicación la fuente desempeña además, en forma alternativa, el rol de destinatario.

El destinatario o sea a quién se comunica. Puede ser un individuo o un grupo que escucha, mira, lee o en cualquier forma percibe y que alternativamente además, hace el papel de fuente.

El propósito, o sea, para qué se comunica la fuente con el destinatario y éste con aquella.

Ese propósito es la conducta terminal que se persigue y que se logra en una buena comunicación.

El propósito debe ser claramente definido. En

general, se comunica para informar, para persuadir o para educar. Se comunica para lograr cambios en acciones, en valores, en actitudes y en conocimientos.

El mensaje, o sea, qué se comunica. El contenido del mensaje, que permite el logro del propósito, es la materia que conlleva soluciones para un problema o situación.

El tratamiento es la forma en que es manipulado el mensaje.

Hay mensajes de promoción como los que se utilizan al iniciarse un servicio o programa. Otros mensajes son informativos y por lo tanto, se refieren a lo que está sucediendo y sólo presentan hechos. Por lo general, en los mensajes promocionales, informativos, persuasivos y emocionales se utiliza la primera fase del proceso de la comunicación, la que se designa como información.

En cambio, los mensajes educativos deben utilizar todo el proceso de la comunicación ya que tienen por propósito la educación.

El canal, o sea, como se comunica el mensaje. Son canales, los medios y métodos empleados en la comunicación.

2. FUNCIONES DE LA FUENTE Y DEL DESTINATARIO

La fuente tiene la responsabilidad compartida con el destinatario de fijar los objetivos, analizar a los participantes en el proceso, seleccionar las ideas o el mensaje, determinando su contenido y forma. Uno de sus roles es actuar de emisor cifrando el mensaje en un código determinado.

El destinatario percibe o interpreta el mensaje y da respuestas y alternativamente se transforma en fuente. Uno de sus roles es actuar como receptor descifrando o descodificando el mensaje.

En el proceso de comunicación la fuente tiene las siguientes siete (7) funciones:

- Fijación de los objetivos de la comunicación que son reajustados con el destinatario.
- Análisis de los sujetos envueltos en la comunicación.
- Selección del mensaje.

- Determinación detallada de su contenido.
- Cifrado del mensaje o darle forma.
- Selección del método.
- Emisión del mensaje.

A su vez el "destinatario" ejerce ocho (8) funciones:

- Percepción del mensaje emitido por la fuente o sea recepción y descodificación.
- Análisis de la fuente.
- Determinación de los objetivos de la respuesta que influirá en los del proceso total de la comunicación.
- Selección del tipo de respuesta.
- Determinación de su contenido detallado.
- Cifrado de la respuesta.
- Selección del método.
- Emisión.

3. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EFICIENCIA DE LA COMUNICACION

Es interesante que cada persona pudiese pensar en la cantidad de veces que se ha comunicado eficientemente y en los factores positivos que han influido en ello. Igualmente, convendría hacer un inventario de los medios que se utilizan más corrientemente para comunicarse con otras personas en relación con trabajos profesionales.

De estos análisis podrían resultar una serie de ideas para perfeccionar nuestras comunicaciones.

La comunicación perfecta es muy difícil, prácticamente imposible, debido a que no hay dos personalidades iguales, sino separadas ya sea por

sus intereses, valores, conocimientos, emociones, creencias, normas, actitudes o sus prejuicios.

Además también hay otras causas como la falta de claridad del mensaje, su imperfecta emisión, el empleo de códigos y métodos inapropiados e interferencias físicas de luz, forma, color, sonidos, sabores, etc., que producen distorsiones de diferentes magnitudes.

Hay pues numerosos factores que influyen en la comunicación. Algunos de estos factores tienen relación con la fuente de la comunicación y también con el destinatario. Otros tienen que ver con el mensaje y con el canal que utiliza para la comunicación.

4. FACTORES DE LA FUENTE Y DEL DESTINATARIO QUE INFLUENCIAN LA COMUNICACION

Los siguientes, son algunos de los factores que se relacionan con la fuente y el destinatario y que determinan la eficiencia de la comunicación.

– **Conocimientos:** Si la fuente conoce a fondo la materia que desea transmitir, es posible que la comunicación sea más eficiente. Asimismo, si el destinatario tiene un nivel de conocimiento equivalente al punto de partida donde la fuente inicia la comunicación ello facilitará la transmisión del mensaje. La fuente debe conocer el proceso de la comunicación y las características del receptor para lograr una mayor eficiencia.

– **Habilidad:** La fuente debe tener habilidad para comunicarse, es decir, para planear la comunicación definiendo objetivos, seleccionando adecuadamente el mensaje y caracterizando su público o destinatario. Además debe tener habilidad para usar métodos y medios de comunicación, por su parte, el destinatario debe poseer habilidades para oír, ver, leer o hacer uso de cualquiera de los sentidos que son necesarios para percibir la comunicación.

– **Actitudes:** Son tendencias a reaccionar favorable o desfavorablemente ante algo. Las actitudes que tanto el destinatario como la fuente tengan hacia sí mismo, hacia el tema de la comunicación, hacia el método que se emplea para ellas y las que recíprocamente se tengan entre fuente y destinatario, ejercerán influencia en la transmisión de los mensajes.

– **La disposición mental:** Las situaciones transitorias de tristeza, alegría, cansancio, furia, depresión, etc. constituyen otro factor determinante de la eficiencia de la comunicación.

– **Valores:** Son conceptos generalizados sobre lo que es bueno y malo. Los valores de la fuente y el destinatario que tienen relación con los grupos sociales a los que ellos pertenecen, influyen en la comunicación.

Por ejemplo: los valores que se le da al dinero, a los derechos humanos, a la lealtad con familiares y compadres y a otra infinidad de aspectos de la vida, son determinantes para los significados de la comunicación.

– **Normas:** Las normas son la maneras legítimas de hacer las cosas. La forma en que se com-

portan los participantes en el proceso, aceptando o vulnerando las reglas establecidas, tienen un marcado efecto en la comunicación.

– **Experiencia:** La experiencia de la fuente y del destinatario relacionada con el tema y la situación en que se produce la comunicación, ejercen influencia en su eficacia.

– **Atención:** Si no hay atención por parte del destinatario, no habrá comunicación. Los públicos están expuestos a innumerables comunicaciones pero solamente seleccionarán aquellas que les provoquen su atención por algún aspecto específico como por ejemplo: el tamaño del título y la ubicación de un artículo periodístico.

– **Interés:** El interés sobre la comunicación puede variar en el tiempo. Es conveniente una adecuada motivación para aumentar la eficiencia de la comunicación.

La gente desea satisfacer necesidades fisiológicas o psicológicas. Las comunicaciones que permitan la satisfacción de los motivos de los sujetos de la comunicación serán más eficientes. Cada persona tiene sus propios motivos relacionados con sus seguridad, prestigio, afecto y nuevas experiencias y las comunicaciones deben contener incentivos para satisfacerlas.

– **Percepción:** Cuando el destinatario está constituido por diversas personas se debe tener en cuenta que existen diferencias individuales y sociales que hacen que las personas perciban en forma diversa los estímulos de una comunicación.

– **Creencias:** Son las opiniones, ideas o juicios que se sustentan y que se aceptan como verdaderas. Su influencia en la comunicación es semejante a la que tiene la experiencia.

– **Medios o facilidades:** Son los recursos de índole material o intelectual necesarios para lograr metas e indudablemente la oportuna disposición de ellos en la cantidad y calidad requeridas, facilitará la comunicación.

– **Rango Social:** Es el prestigio de que gozan las personas e igual que las normas influyen la comunicación. Una fuente de prestigio es más digna de crédito.

– **Participación:** La participación activa de la fuente y el destinatario aumenta la eficiencia de la comunicación.

– **Esfuerzo:** En igualdad de condiciones las comunicaciones que demanden menos esfuerzo serán más eficientes.

– **Influencia Social:** Los grupos que le sirven de referencia a las personas tienen gran influencia en la comunicación.

Los grupos familiares y de amigos y vecinos, a través de sus valores y normas, condicionan el

comportamiento de los individuos en el proceso de la comunicación.

– **Identificación:** La identificación de la fuente con el destinatario es factor de éxito en la comunicación.

– **Órganos Sensoriales:** Por un lado, tiene importancia el estado físico o fisiológico de los sentidos y por otro lado, el grado y la forma de adiestramiento al que ellos hayan estado sometidos.

5. FACTORES RELACIONADOS CON EL MENSAJE Y EL CANAL

El mensaje debe estar de acuerdo en su totalidad con el objetivo de la comunicación. En consecuencia, es fundamental establecerlo clara y específicamente.

El mensaje debe ser técnica, económica y socialmente factible y estar de acuerdo con las necesidades e intereses de la gente.

Conviene que sea específico, evitando la inclusión de materias sin importancia. Su planificación y organización adecuada facilita el logro de los objetivos. Igualmente ayudará la experiencia que se tenga en su preparación y emisión.

Un factor importante es el código que se utiliza para cifrar los mensajes.

El código es el grupo de símbolos que pueden ser estructurados con significado. Este código debe ser adecuado a la materia que se trate y al destinatario. Además debe ser conocido por la gente.

En el código influye a su vez su simplicidad, su brevedad, su estructura y su tratamiento. La estructura se refiere a su organización o forma en que se ordenan las partes del contenido del mensaje. Esta forma puede ser lógica o cronológica, de pirámide normal o invertida. En la pirámide normal hay una introducción seguida por los hechos. En la pirámide invertida se colocan primero los hechos más importantes para terminar con los detalles menos importantes.

El tratamiento es la forma en que es manipulado el mensaje ya sea recurriendo a lo emocional, a lo lógico persuasivo, a la educación. Tam-

bién el tratamiento puede ser con estilo formal o jocoso.

En cuanto a la simplicidad hay que tener presente que muchas palabras tienen varios sentidos diferentes o sea que tienen significados connotativos y en su interpretación intervienen los intereses, creencias y valores de la gente. Así tenemos las interpretaciones distintas que se dan a los términos autonomía, reaccionario, izquierdista, democracia.

El canal o método debe ser adecuado a los objetivos de la comunicación, al contenido del mensaje y a los sujetos de la comunicación.

No se usan los mismos métodos para enseñar conocimientos o destrezas, para comunicarse con la gente acostumbrada a leer o con la que prefiere oír.

Conviene utilizar más de un método para reforzar la comunicación.

En el canal de la comunicación intervienen interferencias físicas de luz, color y otros factores relacionados con el bienestar físico (temperatura, comodidad de los asientos, ventilación, aislamiento de ruidos molestos).

La calidad del papel que contiene una comunicación y la presentación del material también influyen en sus efectos.

Deben evitarse los obstáculos que impidan la buena visión o audición o el uso de los demás sentidos.

Más adelante se tratarán los aspectos de la metodología de Extensión que es la parte íntimamente relacionada con la comunicación.

6. PLANEAMIENTO DE COMUNICACIONES

EFICIENCIA O INEFICIENCIA EN LA COMUNICACION

Ante una necesidad de comunicación, tenemos dos opciones:

- Tratar de comunicarnos de improviso, al azar, arbitrariamente; o
- Tratar de comunicarnos como resultado de algunas decisiones previas, de algún criterio que no está librado al capricho, ni a la casualidad.

Cuando optas por la posibilidad de operar al azar, tenemos que atenernos a las consecuencias. Por ejemplo:

- Podemos gastar mucho tiempo y mucho esfuerzo para alcanzar un objetivo muy limitado o un público muy reducido; o
- Podemos emplear poco tiempo y poco dinero para tratar de alcanzar un objetivo muy amplio y un público muy numeroso.

En cualquiera de esos casos, nuestra comunicación puede alcanzar éxito a un costo exageradamente alto o puede fracasar del todo.

Cuando se opera de esa manera, no puede haber eficiencia en las comunicaciones. Se trabaja a ciegas al tanteo, sin conocer con precisión la dirección, la medida, ni los resultados de nuestros esfuerzos.

Cuando optamos por la otra manera de operar, siguiendo algún criterio de acción previamente establecido, logramos emplear volúmenes de tiempo y de esfuerzo proporcionales a la magnitud del objetivo que perseguimos y que guardan relación con la cantidad de personas que queremos alcanzar.

Haciendo esto, nuestro costo de operación —en términos de trabajo de la gente y valor de los equipos y materiales— tendrá una relación de equilibrio con nuestras finalidades de comunicación.

Cuando se opera de esta manera, puede haber eficiencia en las comunicaciones.

a. Casos de ineficiencia

Uno de los defectos más comunes en el ser humano es, sin embargo, el de usar ineficientemente los medios de comunicación. Esto ocurre, generalmente, por falta de planeamiento.

He aquí algunos de los muchos ejemplos posibles de uso ineficiente de medios de comunicación en el trabajo de Extensión Agraria.

– Producir una película para explicar algo a solamente cien personas.

– Pretender comunicarse mediante folletos con público *analfabeto* o *semianalfabeto*.

– Pretender transmitir un mensaje por prensa o radio a un público que ni lee diarios, ni dispone de radioreceptores en proporción que justifique el esfuerzo.

– Producir fotobandas o transferencias fijas sin pensar si quienes las van a usar disponen de proyectores y si, en las zonas en que van a operar, existe o no energía eléctrica.

– Ofrecer una charla, sobre la existencia y características generales de un insecticida, a un grupo de agricultores que ya conocen ese insecticida, ya están interesados en él, y lo que necesitan ahora es información más específica: saber cómo se aplica.

– Tratar de enseñar por radio cómo es que se aplican esos insecticidas, sin tomar en cuenta las limitaciones de ese medio para tal fin.

– Cancelar unas demostraciones de método, para sustituirlas por la proyección de películas, tratando de enseñar cómo hacer algo, desconociendo las limitaciones que a veces tiene ese medio para tal fin

– Apelar a la carta circular para expresar un mensaje que, por ser demasiado largo y complejo merecía una reunión.

– Usar un solo medio de comunicación para alcanzar a diferentes públicos, con distintos mensajes y diferentes objetivos.

– Usar para un mismo mensaje, siete medios de comunicación diferentes, cuando tal vez con dos o tres de ellos resultaba suficiente.

– Poner en un mensaje oral más de cuatro ideas mayores cuando disponemos de 10 minutos para emitir el mismo.

– Preparar 35 piezas de franelógrafo para ilustrar algo, que podría explicarse igualmente bien con una simple pizarra.

b. Tiempo y esfuerzo

Para efectuar cualquier comunicación, concurren dos factores fundamentales:

- el tiempo, y
- el esfuerzo.

No toma el mismo tiempo producir una película cinematográfica que producir una carta circular. Tampoco es igual el tiempo que se emplea en preparar y emitir un programa de radio al tiempo que se emplea en organizar una reunión. Cada comunicación para producirse lleva involucrada una cantidad determinada de tiempo, según sea el canal a través de la cual va a efectuarse.

Tampoco es igual el esfuerzo requerido para diseñar e imprimir un cartel, que el que se necesita para producir una fotobanda o para editar una revista. Dentro del concepto "esfuerzo", involucramos el trabajo de la gente encargada de la producción y el talento desplegado por la misma en ese empeño.

Ambos factores -tiempo y esfuerzo- conllevan intrínsecamente implicado, el concepto costo. Aquí también las variantes son múltiples. El número de horas que trabaja un redactor o un dibujante en la preparación de un folleto y el que emplean luego, los impresores del mismo, no es igual al tiempo que ellos mismos emplearían en escribir, ilustrar e imprimir una simple carta circular. A mayor número de horas, mayor esfuerzo y, en virtud de ambos, mayor costo de producción. No es el trabajo el único factor de costo. También son el equipo y los materiales los que determinan el costo. Y aquí, de nuevo, tenemos numerosas variantes posibles. El precio del equipo de producción y el valor de una película con que se hace una cinta cinematográfica es muy superior al precio del papel y la tinta, necesarios para imprimir cualquier folleto.

Operar con eficiencia. Esa es la meta básica de buen comunicador. Y, que nosotros sepamos, sólo hay un modo de conseguir cierta eficiencia: hacer planes.

FORMA DE PLANEAMIENTO DE COMUNICACIONES

a. Planeamiento informal

Todos hacemos planes frecuente y naturalmente. Cuando no planeamos alguna acción es

porque la cumplimos habitualmente, debido a que un planeamiento anterior ya funcionó, ya resultó bien.

Planeamos por ejemplo:

- la manera en que llegaremos a la oficina o a la casa de algún amigo;
- la ropa que vestiremos;
- las mercaderías que compraremos;
- la forma en que pediremos aumento de sueldo a nuestro jefe;
- lo que haremos el domingo, en materia de recreación;
- a dónde iremos cuando nos den vacaciones;
- qué obligaciones atenderemos cuando nos paguen el sueldo;
- los asuntos que tendremos que atender en el trabajo;

En su forma más simple, el planeamiento es pues, una actitud natural de hombre. Planear no es sino anticipar nuestras acciones de un modo sistemático, siquiera parcialmente, libre de azar. O sea, poner en orden nuestras ideas para subordinar a ellas una acción eficiente.

Básicamente el planeamiento consiste en:

- 1) Estudiar el pasado y el presente para pronosticar el futuro; y
- 2) A la luz de este pronóstico, determinar cuáles son los objetivos que perseguimos y qué es lo que debemos hacer para alcanzarlos.

En otros términos, lo que hacemos es:

- a) Analizar la situación o identificar el problema;
- b) Buscar una solución o señalar objetivos;
- c) Identificar los obstáculos que se oponen a ese objetivos;
- d) Escoger los métodos y medios necesarios para abatir esos obstáculos y cumplir esos objetivos.

b. Planeamiento sistemático

Para alcanzar eficiencia en las comunicaciones de Extensión Agraria, seguimos un proceso que, en lo fundamental, es igual al que usted emplea en sus actividades personales comunes.

La diferencia estriba en dos factores:

- 1) Que tiene que hacerlo en una forma más precisa, amplia y profesional; y
- 2) Que el método probablemente sea algo más complejo y menos simple que en dichos casos.

Ante todo, recuerde que el planeamiento de sus comunicaciones debe estar subordinado al programa general de actividades de su institución. Usted producirá instrumentos de comunicación que le servirá para comunicarse con el pueblo, por lo tanto, tendrá que supeditar sus actividades a los intereses, posibilidades y propósitos de su institución.

Sobre la base de ese programa general de actividades de la institución, usted debe formular su programa global de comunicaciones. Este es el esqueleto básico de las actividades que tendrá que cumplir durante el año para poder estar en contacto con su público.

El programa global de comunicaciones, se desglosará a su vez, en planes específicos de comunicación para cada una de las instancias en que pretenda usted transmitir un mensaje.

Todo ello debe formar parte de la programación general y regular de Extensión.

c. Los planes específicos de comunicación

Por ejemplo, supongamos que el plan global de comunicaciones —basado a su vez, sobre el plan general institucional— señala que, en el curso de un año, en todo el país, se realizarán 25 demostraciones sobre la aplicación de un cierto insecticida, que se publicarán 3 folletos, que se programarán 30 programas de radio y que se reproducirán 6 juegos de piezas de franelógrafos, todos sobre el mismo asunto.

Tenemos por ejemplo, los 3 folletos. Habrá que hacer un pequeño plan específico de comunicación para cada uno de ellos ya que el plan global se limita a mencionarlos en forma escueta. No indica la cantidad. No señala el número de páginas. No precisa muy detalladamente los sectores del público a que tal folleto debe llegar. Tampoco especifica los costos unitarios de impresión ni de distribución. El plan global, a menudo no marca el objetivo específico. Sólo señala los objetivos generales y no da, en fin, pormeno-

res propios, en particular, de cada instancia de comunicación.

En cambio el plan específico de comunicaciones da esa información detallada para cada caso. Constituye así una complementación y ampliación, múltiple y particularizada, del programa global de comunicaciones.

d. La esencia del plan específico

Se ha dicho que comunicar es intercambiar experiencias, transferir conocimientos, compartir sentimientos. Si esto es así, es indispensable reconocer que la transferencia de ideas sólo puede operarse eficientemente cuando éstas han sido ordenadas en una forma adecuada antes de ser transmitidas.

El ser humano registra y conserva en su cabeza muchísimas ideas surgidas de sus experiencias. Pero no las conserva de un modo perfectamente ordenado y clasificado como en un archivador. Los estímulos que obran sobre él son tantos, tan diversos y tan constantes, que lo acumulado en su mente no puede quedar siempre perfectamente acondicionado para uso posterior. Queda pues, en desorden.

Mientras las ideas estén en desorden, sus posibilidades de ser comunicadas eficientemente son muy relativas. Si una persona nos comienza hablar de un tema y luego salta a otro, para regresar después al original y pasar de nuevo al posterior, es muy improbable que le entendamos con facilidad. Si una persona nos habla expresando sus ideas en orden, sin saltos ni regresiones, agrupando bien sus conceptos, escalonando bien sus manifestaciones, es muy probable que nos resulte mucho menos difícil entender su mensaje.

Para ordenar las ideas contenidas en un tema pueden haber diversos métodos. El que se recomienda a continuación es uno de ellos e incluye las siguientes etapas:

- 1a Enumeración libre y acrítica;
- 2a Apreciación crítica;
- 3a Agrupación;
- 4a Ordenamiento

ENUMERACION LIBRE Y ACRITICA.
Una de las mejores maneras de provocar alta

creatividad en el pensamiento humano es la de permitir que las ideas fluyan de la mente en una forma libre en el sentido de que, al enunciarse, no sean sometidas a inmediato enjuiciamiento, calificación o selección alguna. Y libre en el sentido de que, al formularse, no se pretenda encajarla dentro de ningún sistema de ordenamiento. Eso es lo que se recomienda hacer en esta etapa.

Si usted dentro de su plan específico de comunicación ya ha determinado el tema, ya ha escogido el asunto que pretende comunicar, entonces está listo para desarrollar ese tema.

Un tema puede estar constituido de numerosas ideas. Pero usted -según su público, según su objetivo, según el tiempo, según los métodos y los medios- sabrá cuál será el volumen de esas ideas que puede expresar en ese caso de comunicación en particular. Lo que le corresponde, a continuación, es hacer un apunte, un esquema breve de esas ideas. Tal apunte constituirá la esencia de su comunicación.

Para hacer el esquema, comience por enumerar, en el orden en que libre y espontáneamente se le ocurran, todas las ideas que se le pueden venir a la cabeza sobre el tema. Hará esto sucintamente y sin detenerse a pensar si una idea es buena o mala. Apenas termine de apuntar una idea, pasará a pensar otra, sin darse ocasión de enjuiciar la primera en absoluto. Sólo cuando el flujo de ideas así extraídas se hubiera agotado del todo, podrá pasar a la próxima etapa. Esta primera etapa es esencialmente acrítica. es decir, no incluye la aplicación de criterio evaluativo alguno. Esa es la única manera de impedir que el impulso creativo se detenga. Si usted se detiene en la primera idea y se pone a considerar si sirve o no sirve, entonces está voluntariamente impidiendo que surja la segunda idea. Piense y anote, sin analizar.

APRECIACION CRITICA. Lograda una gran cantidad de ideas, corresponde analizarlas. Aquí si que es del caso aplicar a cada una de ellas un juicio crítico, un sentido valorativo, un criterio de calificación de selección. Puede usted decir cuáles de las ideas expresan mejor el tema y cuáles no son satisfactorias. Pueden determinar que algunas merecen ser excluidas.

Igualmente, puede decir que vale la pena añadir otras. También encontrará algunas duplicadas o demasiado semejantes. De éstas, tal vez

valga la pena combinar algunas y otras, probablemente deben ser desechadas.

Esencialmente, usted debe decidir:

— Cuáles sobran (ELIMINACION).

— Cuáles faltan (ADICION).

— Cuáles ideas podrían fundirse con otras (FUSION).

— Cuáles ideas podrían enlazarse con otras (COMBINACION).

AGRUPACION. Ahora queda, otra parte importante: el agrupar las ideas, formando partes, secciones o capítulos. Agrupe las ideas por su afinidad, su correlación o su similitud. Así será más fácil que más gente las entienda. Todas las ideas que están conectadas entre sí, en forma directa, pueden formar una parte, a su vez desglosable en secciones y capítulos. Su esquema puede contar de tantas partes como sean necesarias. Pero recuerde siempre que no se debe dar demasiado en un sólo mensaje.

ORDENAMIENTO. Ya tienen sus ideas debidamente agrupadas. Lo único que falta ahora es decir cuál es el orden en que tales grupos deben colocarse dentro de la estructura general del mensaje. Aquí hay que aplicar de nuevo un sentido crítico. La secuencia puede ser cronológica o puede ser lógica. Usted puede preferir un simple criterio de orden cronológico o puede preferir un criterio de orden jerárquico valorativo. Lo importante es que los grupos de ideas no queden en una secuencia anárquica. Deben organizarse. No en vano se dice que el planeamiento es el pensamiento organizado. Decida qué es lo que debe ir en primer lugar, en segundo, en tercero.

El resultado de este trabajo debe ser un esquema sintético pero preciso y completo del contenido esencial del tema. Partiendo de tal esquema o apunte, usted puede desarrollar el tema y adecuarlo casi a cualquier medio de comunicación.

e. El plan de campañas de comunicación

Ocurre, a veces, que las instituciones se ven en la necesidad de hacer algo más allá de sus operaciones normales de rutina. Hay algunos problemas —a veces súbitos, imprevisibles— que merecen un tratamiento diferente al común. En esos casos, deciden realizar campañas.

Ellas son conjuntos de tareas que tienen objetivos específicos y plazos cortos y fijos y que requieren de un esfuerzo especial de un alto grado de intensidad y concentración de actividades.

Para tales casos, es necesario formular, siguiendo ese lineamiento institucional especial, planes de campañas de comunicaciones.

Principios generales de planeamiento en comunicación

Sean sus planes de comunicación globales, específicos o de campañas, puede guiarse por los siguientes principios generales de planificación:

a. PREMISAS BASICAS

- ¿Qué tenemos?
- ¿Qué queremos?
- ¿Cómo lo lograremos?

El planeamiento consiste en resolver esas tres interrogantes. La suma de la información sobre el pasado y el presente atiende a la primera pregunta. Los objetivos que nos señalamos y los métodos que escogemos para alcanzar tales objetivos, constituirán la respuesta a la segunda y a la tercera pregunta.

Visto el asunto de otro modo, el planeamiento consta de cuatro fases principales:

- Investigación;
- Predicción;
- Formulación de alternativas de acción;
- Selección del plan (alternativas de acción) a adoptarse.

Nótese que se trata de fases de un ciclo y no de pasos cronológicos de una secuencia rígida. El planeamiento es un proceso continuo en que esas fases se producen repetidamente y no siempre forzosamente en un orden dado.

b. LA PRIMERA FASE: Investigación

Investigar es averiguar, indagar. O sea, juntar datos sobre hechos que, enjuiciados y agrupados, pueden darnos el cuadro general de una situación.

Hemos dicho "enjuiciar". Este concepto es sustancial en esta fase de planeamiento. Los datos, los hechos, la información, no tienen valor por sí solos. Alcanzan un punto de utilidad solamente cuando alguien los interpreta, cuando alguien asigna a ellos un significado claro y preciso. Investigamos, pues, para obtener información. Para poder seguir adelante, tenemos que interpretar -asignar significados- a esa información.

Es la interpretación de datos la que nos permitirá sentar las bases para seguir adelante. Lo primero es, por tanto, establecer un acuerdo sobre el significado de los datos que hayamos recogido sobre la situación. Aquí hay que aplicar un juicio certero y medurado, una valoración racional. Hay que ver cuáles de los datos conseguidos tienen real significación. Hay que identificar cuáles son las necesidades, los problemas o los enigmas principales que emergen de nuestro estudio de la situación, de nuestro análisis calificativo de la información obtenida en el reconocimiento de la realidad que nos interesa.

En la práctica, no siempre disponemos de toda la información necesaria para operar. La investigación suele ser lenta. Con frecuencia, es costosa y difícil. Por eso debemos concentrar nuestras averiguaciones en los datos que nos resultan esenciales para poder actuar. Y, a veces, tendremos que resignarnos a operar sobre alguna hipótesis sensatas respecto del pasado y del presente y sobre algunas conjeturas racionales en cuanto al futuro.

c. LA SEGUNDA FASE: Predicción

Hemos investigado, hemos recogido información. Luego, la hemos interpretado. Sobre esa base, podemos hacer algunas predicciones; pronosticaremos lo que es probable que ocurra en el futuro, en vista de la información disponible sobre el pasado y sobre el presente.

Cuando se dispone de toda la información o cuando sólo se dispone de parte de ella, lo único que podemos hacer es conjeturas.

Por ejemplo, por mucho que estudiemos, cuidadosamente, los extractos de las loterías de los sorteos anteriores a aquél en que queremos participar, por mucho que analicemos cuales fueron las combinaciones numéricas más premiadas en

los últimos 15 años, nunca estaremos en la capacidad para hacer un pronóstico fundamentado sobre cuál será el número ganador en el próximo sorteo. Compraremos, pues nuestro billete escogiendo un número al azar, o sea una simple conjetura o por "corazonada".

En cambio, es posible hacer un pronóstico fundado y racional sobre, por ejemplo, las necesidades hospitalarias de una ciudad. Conocemos los índices de crecimiento de la población por los datos estadísticos acumulados anualmente desde hace mucho tiempo. Conocemos también los promedios anuales de incidencia de enfermedades en la población. Contando con datos como esos, podemos llegar a determinar, con bastante probabilidad de "exactitud", cuál será el número total de camas de hospital que la ciudad necesitará para el próximo año y hasta para el próximo decenio. Este pronóstico no será matemáticamente exacto, porque siempre hay variantes que son estadísticamente imprevisibles, pero sí será bastante bien fundamentado. No será, una simple conjetura o corazonada.

d. LA TERCERA FASE: Formulación de planes alternativos

Cumplidas las dos fases mencionadas, ya sabemos qué tenemos y qué queremos. Nos toca ahora decidir que es lo que vamos a hacer respecto de la situación conocida para cumplir con los objetivos señalados. O sea, que debemos hacer para lograr lo que queremos lograr?. Aquí es importante no limitarse a escoger un temperamento único. Es necesario formular muchas alternativas, enunciar diversas posibilidades, tantear diferentes caminos. Cuantas más alternativas se nos ocurren, tanto mejor. Siendo amplia la gama de posibilidades distintas, disponemos de un margen mayor para cuando haya que escoger entre ellas las que mejor convenga. Además, que nos quedarán las no escogidas como alternativas sustituyentes para el caso de que, por cualquier razón, la escogida no resultara efectiva.

e. LA CUARTA FASE: Selección

Este es el punto más crítico del planeamiento. En el instante en que, acumulada la información, señalados los objetivos, conocidos los obstáculos y formuladas las alternativas, tenemos que esco-

ger una de ellas. O sea, hay que seleccionar un plan, un curso de acción a seguir. También es la hora del detalle, de los pormenores, de las decisiones concretas para cada paso específico dentro de la acción que vamos a desarrollar.

Hecha la selección, hay que determinar, por ejemplo:

- ¿QUE SE VA HACER?:

¿Cuáles y cuántas son las tareas que deben ejecutarse?

- ¿A QUIEN SE DIRIGIRA LA ACCION?:

¿Cuáles son, específicamente, las clases de público a las que se pretende llegar?

¿Qué características principales, negativas y positivas, tiene esa gente?

- ¿PARA QUE SE LO VA A HACER?:

¿Cuáles son las metas, los propósitos concretos de cada una de las acciones y de cada uno de los intentos de comunicación?

- ¿QUIENES LO VAN A HACER?:

Cuáles van a ser los encargados específicos de cumplir esas tareas

- ¿CUANDO DEBO HACERLO?:

En que oportunidad -fecha, lapso, etc.- van a cumplir esas personas esas tareas.

- ¿COMO DEBO HACERLO?:

Con qué métodos (procedimientos) y empleando qué medios y materiales (instrumentos) van hacer esas personas esas tareas.

- ¿CUANTO VA A COSTAR HACERLO?:

Qué gastos, en términos de sueldos, valor de equipos, materiales de producción, distribución etc., deben efectuarse según nuestros recursos y posibilidades

Todas estas decisiones deben tomarse en función de:

- el PROGRAMA que se requiere desarrollar;
- la ESTRUCTURA con que contamos para desarrollarlo; y
- las FACILIDADES de que disponemos.

7. CARACTERISTICAS DEL BUEN PLANEAMIENTO

a. LA EVALUACION DEL PLAN

Ningún plan puede ser eficiente a menos que incluya en sí mismo, medidas que permitan apreciar sistemáticamente su desarrollo, localizando y explicando los éxitos y los fracasos. Es indispensable medir hasta que punto hemos alcanzado o no hemos alcanzado nuestros objetivos y es urgente averiguar por qué. Es necesario saber si nuestros métodos, ya en práctica, lo mismo que nuestros materiales, han resultado adecuados o no. También hay que averiguar si los resultados que estamos siguiendo, son correspondientes al tiempo y al esfuerzo que estamos empleando en conseguirlos. Toda esa tarea es la evaluación. Al formular un plan, debemos establecer dentro de él nuestro esquema de evaluación. Si no evaluamos, será como trabajar a ciegas. Si nos va bien, no sabremos por qué. Si nos va mal, tampoco. Y, en ningún caso, podemos repetir deliberadamente en el futuro, las cosas bien hechas ni evitar las cosas que hicimos mal.

b. LA FLEXIBILIDAD EN PLANEAMIENTO

El plan absolutamente perfecto no existe. Nadie es capaz de anticipar con precisión y certeza totales cada una de las cosas que van a ocurrir en el futuro. Por eso el buen planeamiento es algo que tiende a ser preciso y completo pero no perfecto ni inalterable. Al contrario, el buen plan permite efectuar cambios sobre la marcha. Por ejemplo, corregir un objetivo, modificando el rumbo de la acción. O cambiar un método de hallarse que el originalmente escogido no funciona bien. O sustituir la alternativa inicial por otra, etc. Entre los planes y la realidad -su aplicación- hay, a veces, una gran distancia. Lo que previmos mentalmente puede no ocurrir en la realidad. O los factores del estudio original de situación pueden cambiar parcial o radicalmente, mientras comenzamos a cumplir nuestro programa. Por eso el buen planeamiento no es rígido. Es flexible.

c. LA CONTINUIDAD EN EL PLANEAMIENTO

El planeamiento debe ser continuo. Ya en la etapa de ejecución del plan, debemos seguir pla-

neando. Los planes no marchan por sí solos. Hay que vigilar su cumplimiento, retroceder, adelantarse, cambiar, ajustarse a la realidad. Por eso continuamente debemos:

- evaluar las tareas de ejecución del plan;
- sobre la base de la evaluación, volver hacer investigación;
- sobre la base de la investigación, volver hacer predicción.
- sobre la base de la predicción, formular nuevas alternativas; y
- sobre la base de esas alternativas, seleccionar nuevos cursos de acción.

Sólo operando en forma flexible y continua, los planes son útiles y funcionales. Por eso se recalca que en planeamiento no hay etapas unitarias que se escalonan, sino fases que se repiten y mezclan, formando parte de un proceso cíclico constante.

d. LA PARTICIPACION DE LA GENTE INVOLUCRADA EN EL PLAN

Las acciones que planeamos van dirigidas a incidir sobre las personas. Nuestro propósito al comunicarnos con ellas es afectar su vida de un modo beneficioso, provocando cambios útiles en su conducta y en sus actitudes. Pero, por muy sano que sea nuestro propósito, esa gente -aunque sea para su propio beneficio- podrá no cooperar al éxito del plan a menos que se le haya involucrado en el planeamiento. Podemos hacer planes muy interesantes y aparentemente buenos, pero si al hacerlos, no tomamos en cuenta a personas que representen a nuestro público, no podemos esperar que éste nos entienda y nos colabore.

A nadie le gusta ser objeto de decisiones para las cuales no se le ha consultado. Nadie que no sea forzado por recursos impositivos o coercitivos está dispuesto a obedecer deseos ajenos..... a menos que sea partícipe de esos deseos. En tal caso,

los deseos ya no son "ajenos". En efecto hay que dar participación a la gente en el planeamiento de las operaciones que afectarán su vida, de uno u otro modo. Hay que aprovechar su experiencia y sus ideas. Hay que hacerlas sentir parte activa del plan y no parte pasiva o, peor aún, víctima dispuesta a resistir el plan. Hay que hacerle ver los beneficios, las satisfacciones, las recompensas que obtendrá por hacer lo que nosotros le pedimos que haga para su propio bien. Ciertamente que no siempre resulta posible hacer esto, pero el extensionista debe agotar esfuerzos por conseguirlo.

e. CUESTION CRUCIAL: Claridad de objetivos

Todos los diversos elementos que forman un plan son importantes. Pero los objetivos tienen gran trascendencia. No puede haber un buen plan a menos que estén perfectamente bien definidos los objetivos. Si no sabemos qué es lo que queremos, si no tenemos noción clara y precisa de hacia dónde queremos llegar.... es imposible que lleguemos a ninguna parte. Cuando los objetivos o finalidades no están bien establecidas, la eficiencia es imposible y los resultados de nuestra acción no pueden ni verse, ni medirse.

8. DINAMICA DE GRUPOS

GENERALIDADES

Los individuos actúan y reaccionan en grupos.

Las personas con intereses comunes tienden a agruparse. En cada grupo actúan una serie de fuerzas interiores y exteriores que dificultan o favorecen la eficiencia de su actuación. Esas fuerzas influyen también en el comportamiento individual.

Cada persona mantiene o cambia su comportamiento por interacción de una serie de factores. Interiormente actúa su experiencia, su capacidad mental, sus motivos y otras fuerzas y desde el exterior ejercen influencia fuerzas provenientes de la comunidad.

A su vez en los grupos actúan las cualidades de los miembros considerados individualmente en los procesos por lo que se van estableciendo los elementos de la agrupación. Además, desde el exterior influyen sus actividades y fuerzas que provienen de otros grupos.

A ese conjunto de fuerzas o energías derivadas de los individuos y su interacción se le denomina dinámica del grupo.

Con el propósito de armonizar y encauzar esas fuerzas para hacer más eficientes a los grupos y para facilitar el desarrollo del hombre se han ideado técnicas de grupos, aprovechando los conocimientos teóricos de organización social.

DINAMICA INTERNA

Las fuerzas del grupo están relacionadas con los siguientes elementos:

1. **Los miembros.** Cada miembro aporta al grupo sus propias características. Algunas de ellas son relativamente semejantes y permiten la agrupación. Sin embargo, existe cierto grado de heterogeneidad debido a diferencias en conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes y motivaciones.

Es necesario conocer esas características por un lado para evitar conflictos y por otro, para aprovechar mejor la potencialidad de cada persona en beneficio de la eficiencia del grupo. En esta forma el grupo servirá mejor a sus miembros y cada uno de ellos servirá mejor al grupo y en consecuencia, obtendrá mayores satisfacciones.

Todos los miembros deben desarrollar destrezas en relaciones humanas que es la habilidad para trabajar y entenderse bien con los demás.

2. **Los valores.** El sistema de valores o sea lo que los grupos consideran importante, determina muchos de los demás elementos como las metas, las normas e incluso quienes pueden ser miembros.

3. **Las metas.** Todo grupo tiene sus propósitos y objetivos los cuales pueden ser explícitos o implícitos.

Cada miembro persigue ciertos fines en relación a su persona y al grupo.

Las personas se proyectan hacia el futuro y establecen metas. La semejanza de las metas individuales permite el establecimiento de las metas del grupo.

Los miembros que más aceptan las metas del grupo se esforzarán más porque se logren.

Las siguientes condiciones facilitan el logro de las metas de un grupo:

- La definición clara de su rumbo o propósito.
- La existencia de metas específicas a tono con el propósito general que permitan su cumplimiento y reemplazo por otras nuevas.
- El conocimiento de las metas por todos los miembros del grupo y por el público interesado.
- La participación de los miembros en la formulación de las metas lo que entre otras cosas aumenta la cohesión.
- La comprensión de las metas por el grupo.
- La concordancia de las metas de un grupo con las de los sistemas sociales mayores de los que depende.
- La concordancia entre las metas de la agrupación y las que los miembros persiguen individualmente. A veces algunas metas no explícitas de los individuos como la de lograr quedar bien con alguien para lograr beneficios posteriores están en conflicto con las metas del grupo y en consecuencia, producen conflicto. Igual fenómeno puede ocurrir en relación con otros elementos.

4. Los medios. Son los recursos de índole material e intelectual que ayudan al grupo a conseguir sus metas.

Se facilita el logro de las metas al escoger racionalmente los medios, métodos y técnicas que se emplearán para alcanzarlas. En esa selección adecuada es necesario considerar las características de los individuos, del grupo y de las conexiones externas.

En el grado en que la existencia del recurso esté de acuerdo a los requerimientos necesarios para lograr las metas habrá eficiencia.

5. Las normas. Son las maneras adecuadas o legítimas de hacer las cosas. Hay normas para

establecer metas, para desempeñar funciones, para ejercer el poder, para aplicar sanciones, para utilizar los medios.

La productividad del grupo aumentará si existen normas claras, conocidas, aceptadas y que se cumplan por los miembros. Asimismo, el establecimiento de las normas con participación de los miembros aumentará la eficiencia.

6. Los roles. Los miembros desarrollan ciertas actividades para conseguir las metas. Para ello se establecen puestos con sus respectivas responsabilidades.

El rol es algo dinámico o sea, lo que el individuo realmente hace, la forma en la que se enrola en el grupo, la manera en que se le capacita. Los roles deben especificarse claramente en relación con los objetivos del grupo si se desea que éste sea eficiente.

Todo miembros del grupo debe comprender y aceptar su propio rol y los de los demás miembros.

La selección de las personas que tengan las condiciones adecuadas que demandan los roles y su adecuada capacitación favorecerá la eficiencia.

También se logrará eficiencia con una adecuada supervisión del desempeño de las responsabilidades.

7. El Poder. Es el dominio que se ejerce sobre otros.

El poder puede ser autoridad que es el derecho a dirigir las acciones de otros y es atributo de ciertas posiciones o puede ser influencia que es el dominio que ejerce una persona por sus características reales ó asignadas por los demás.

Habrà más eficiencia en el grupo si hay concordancia entre el grado de responsabilidad y el grado de autoridad, si las líneas de autoridad son claras y si la forma de ejercer el poder está de acuerdo con la situación. Salvo en los casos de crisis el poder debe ser ejercido democráticamente.

Habrà más eficiencia en el grado en que coincidan la autoridad y la influencia.

8. El rango social. Es el prestigio que gozan los miembros del grupo. Este elemento está relacionado con la necesidad de reconocimiento que tienen los individuos.

El rango puede ser objetivo o subjetivo. El primero es el valor que el grupo le asigna al individuo y el segundo, es el valor que el miembro se asigna a sí mismo.

En un grupo habrá más eficiencia en el grado en que concuerden el rango subjetivo con el objetivo.

Condiciones de igualdad de rango entre personas desarrollan sentimientos de simpatía, factor que produce cohesión.

9. Las creencias. Son las opiniones, ideas o juicio que se sustentan y que se aceptan como verdaderos.

La creencia es de tipo intelectual ya que está relacionada con lo que sabemos del universo.

El sentimiento denota el grado de intensidad con que se sustenta una creencia.

Son creencias los postulados en que se fundamenta el desarrollo y los principios de la filosofía de la Extensión.

Un grupo tendrá mayor productividad si sus miembros tienen creencias comunes, positivas a su funcionamiento, sustentadas con gran emoción y si esas creencias se confirman continuamente a través de las actuaciones del grupo.

10. La atmósfera. Es el clima o sentimiento que rodea al grupo. Para una mayor eficiencia debe estimularse la amistad, la tolerancia y la participación y evitarse el temor, la agresividad y la apatía. Los lazos de simpatía unen a los miembros.

11. Las sanciones. Son las recompensas y castigos que determinan la permanencia de los individuos en el grupo y que logran que ellos se conduzcan en forma deseable. Las sanciones pueden ser materiales o inmateriales.

Para la eficiencia del grupo conviene que exista un adecuado sistema de premios y castigos que se aplique consistentemente.

12. La comunicación. Es el proceso relacionado con el intercambio de ideas, acciones y sentimientos.

La comunicación nos permite conocer, compartir ideas, estudiar y resolver problemas.

La mejor y mayor comunicación dará más eficiencia al grupo. El grupo es más productivo y hay menos resistencia a los cambios si todos los

miembros participan en la fijación de objetivos y normas y en general, en la toma de decisiones.

13. El tamaño. El número de personas que componen el grupo es un elemento dinámico.

Las técnicas de grupo que se utilicen dependen de su tamaño, ya que algunas se adaptan mejor a grupos pequeños y otras a grupos grandes.

En los grupos pequeños hay mayores posibilidades de consenso cuando se dispone de un tiempo limitado.

En los grupos grandes generalmente falta tiempo para que todos expresen a cabalidad sus opiniones, la interacción es más limitada y los miembros piensan que la opinión individual pierde gran parte de su importancia.

14. La evaluación. Este es también un elemento dinámico que afecta la eficiencia.

Constantemente nos estamos evaluando como miembros del grupo y evaluamos a los otros en relación a lo que están aportando y recibiendo.

Se podrá evaluar mejor y medir progresos más fácilmente si se tienen metas bien definidas y si se analiza lo que hace y como se hace para lograrlas.

Los grupos serán eficientes en la medida que puedan ir confirmando los progresos hacia sus metas.

DINAMICA EXTERNA

La dinámica externa está constituida por las fuerzas exteriores que afectan la actividad del grupo, fuerzas que provienen de grupos de la comunidad o de sistemas sociales más amplios.

Las acciones y objetivos de los grupos menores pueden o no ser aceptados por el sistema de valores de los sistemas sociales más amplios.

La comunidad espera que cada grupo realice determinadas funciones.

Hay competencia entre los grupos en el reclutamiento de los miembros y en el uso del tiempo y demás recursos de esas personas.

Entre las conexiones se dan dos (2) formas de interacción social; competencia y cooperación o coordinación.

Habrà más eficiencia en el grado en que se mantengan informadas a las conexiones con las que se desea coordinación.

9. ALGUNAS TECNICAS DE DINAMICA DE GRUPOS

GENERALIDADES

Los conocimientos teóricos de dinámica de grupos se han utilizado para desarrollar técnicas o patrones de interacción que producen la integración de fuerzas dirigidas hacia el logro de metas previamente establecidas de desarrollo individual y colectivo.

Una de las bases de esas técnicas es la estimulación y fortalecimiento de la participación, de las actitudes de comprensión y colaboración, de intereses comunes y de la atmósfera permisiva.

Las técnicas de grupo se seleccionan y se utilizan de acuerdo a cada situación.

Se ha tenido más experiencia en la aplicación de técnicas para grupos pequeños y aunque es posible lograr participación en grupos numerosos, es preferible dividirlos para lograr mejor éxito.

En grupos grandes se logra participación a través de preguntas formuladas o solicitadas a la audiencia, pedido de comentarios, designación de grupos de observación y de grupos escuchas, debates, dramatizaciones.

En grupos pequeños se utiliza la discusión de grupos con diversas modalidades.

A continuación se mencionan algunas de las técnicas de grupo.

REUNION INFORMATIVA

Mediante esta técnica un orador suministra a un grupo de personas datos reales de interés actual. Luego, esta información es analizada y discutida por el grupo.

Se emplea la comunicación de doble vía o sea, aquella que va del estrado al auditorio y de éste al estrado.

Este método permite esclarecer la materia mediante preguntas o comentarios de los participantes.

Mediante la discusión el tema se entiende mejor y se transforma en un asunto del propio grupo o de cada persona que participe y se logra que la información sea mejor aprovechada por la concurrencia.

Mientras más tiempo se da a la participación del auditorio en la discusión mayor será la eficiencia que se logre.

El orador debe promover las preguntas, los comentarios y las sugerencias. Una vez que se presenten las preguntas hay que asegurarse que el auditorio las comprende bien antes de responderlas.

Se hacen las siguientes sugerencias para el empleo de esta técnica:

- Crear una atmósfera permisiva desde el comienzo de la reunión.
- Exponer el tema con claridad y brevedad.
- Distribuir un esquema o la conferencia completa.
- Promover las preguntas de la audiencia y dar tiempo para que se piense en ellas.
- Atender sinceramente todas las preguntas dando respuestas con la suficiente información.
- Considerar los comentarios en forma imparcial y amistosa.
- Hacer un resumen final dando crédito a las buenas ideas desarrolladas durante la discusión.

REUNION DE ESTUDIO DE CASOS Y DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Mediante el análisis de sucesos que encierran relaciones humanas esta técnica trata de mejorar la participación y la comunicación entre los miembros de un grupo, aumentar el conocimiento de las diferencias individuales y desarrollar la conducta cooperativa y la tolerancia.

En el estudio de algunos casos no se trata de alcanzar alternativas de solución sino únicamente analizarlos. En cambio en otros se trata que los participantes den sugerencias para mejorar una situación.

La reunión se empieza con la distribución y estudio del caso para seguir con un período destinado a preguntas aclaratorias. A continuación el grupo analiza los hechos y comenta y opina sobre la información, procediéndose a una discusión

generalizada. En caso de solución de problemas se debe llegar a dar las alternativas de solución.

PANEL

El panel es un método mediante el cual tres (3) o más personas expertas discuten un asunto dando sus puntos de vista delante de un auditorio.

A estas personas al seleccionarlas para el panel se le está reconociendo status.

El panel conviene emplearlo cuando el auditorio es numeroso y tiene algún conocimiento del tema

Un moderador, con especiales destrezas para dirigirlo, estimula la interacción entre los miembros del panel, guía las exposiciones mediante preguntas o sugerencias para lograr que todos los aspectos del tema sean considerados y resume oportunamente lo tratado. El moderador debe además, hacer las presentaciones de los panelistas e introducir el tópico de la reunión.

El desarrollo natural de la discusión permite a la concurrencia seguirla fácilmente. Por el contrario, si la discusión se transforma en una serie de disertaciones preparadas, el panel pierde todo su valor. Esto no significa que los panelistas no deban prepararse con anticipación.

Después de las exposiciones la audiencia participa en la reunión haciendo preguntas y comentarios acerca del tema. El moderador indica que panelistas deben contestar las preguntas que se vayan formulando.

DRAMATIZACION O SOCIODRAMA

Esta técnica consiste en el desempeño por parte de asistentes voluntarios de roles predeterminados de una situación que envuelve relaciones humanas. El método permite definir problemas y ensayar sus diferentes soluciones dándole a la audiencia una base común para las discusiones.

Cada participante tiende a identificarse con uno de los roles y participa en la discusión del problema y en determinación de las soluciones.

El sociodrama presenta una situación en la que los actores pueden desempeñar el mismo papel que tiene en la vida real o una posición diferente.

Debe establecer un período para la discusión entre el auditorio para aclarar el problema y determinar las soluciones.

Esta técnica facilita la comprensión del comportamiento de otras personas.

Igual que otros métodos de dinámica de grupo, la dramatización trata de armonizar y fortalecer las fuerzas positivas del grupo y orientarlas hacia el logro de los objetivos. Por ello entre otras cosas persigue la clarificación de las metas que se persiguen en la situación presentada, el establecimiento de una atmósfera permisiva y de normas y responsabilidades que faciliten la participación.

GRUPOS PEQUEÑOS DE DISCUSION

Los grupos de discusión constituyen el prototipo de técnicas de dinámica de grupos.

A través de ella se persigue:

- El establecimiento de metas y su aceptación por el grupo.
- La amplia participación de todos los miembros en la discusión.
- El establecimiento de normas, su aceptación y cumplimiento.
- El establecimiento de una atmósfera permisiva.
- La solución de problemas utilizando todos los recursos intelectuales del grupo.
- La asignación y desempeño de roles y capacitación para actuar en mejor forma.
- El desarrollo de destrezas en relaciones humanas.
- El ejercicio democrático del poder.
- La promoción y fortalecimiento de creencias comunes.

En general, pero con la misma facilidad, algunos de estos propósitos o todos ellos pueden lograrse con las técnicas anteriormente descritas o en discusión en grupos grandes.

Para organizar los grupos de discusión, los asistentes se dividen en grupos de 5 a 15 personas. La agrupación puede hacerse por heterogeneidad de los participantes, por similitud de intereses, por integración voluntaria o por cualquier otro sistema.

A estos grupos pequeños se les presenta un tópico o problema a discutir ya sea mediante una pregunta, citando un ejemplo o una experiencia personal o sencillamente presentando determinados hechos.

Se da un tiempo para la discusión y preguntas, comentarios o conclusiones. Los resultados son dados a conocer a toda la audiencia por un representante o relator del grupo.

Generalmente, es el mismo grupo el que designa un moderador para dirigir la discusión.

Este método se adapta a las más diversas materias y se utiliza corrientemente en las reuniones de Extensión.

La discusión en grupos pequeños permite la amplia participación de todos los componentes de un auditorio, facilita el intercambio de experiencias y permite la comunicación de todo sentido.

Una variante de esta técnica es la denominada Phillips 66, llamado así por su autor y porque en ella se constituyen grupos de 6 personas que discuten un tema específico en 6 minutos.

10. INSTRUCCIONES PARA EL TRABAJO EN GRUPO

GENERALIDADES

El grupo de discusión es una de las técnicas que facilita la orientación de un conjunto de fuerzas dinámicas que ayudan al grupo a lograr sus objetivos que generalmente son metas de aprendizaje, tales como:

- Desarrollar actitudes de comprensión de las relaciones interpersonales.
- Adquirir nuevas experiencias.
- Desarrollar el pensamiento reflexivo.
- Fomentar la capacidad para solucionar problemas

Es un proceso para aprender mediante el intercambio de ideas, la investigación, el estudio y la resolución de problemas. Los grupos deben ser 3 a 15 personas con el objeto de lograr mayor participación de sus miembros y de llegar a conclusiones en un tiempo corto. Grupos mayores limitan la participación y dificultan el llegar a un consenso en poco tiempo; además, tienden a dividirse en subgrupos. Si se estima conveniente un grupo podrá dividirse en dos subgrupos que posteriormente se integrarán para presentar un informe en conjunto.

La agrupación puede hacerse por heterogeneidad de los participantes, por similitud de intereses o por cualquier otro sistema.

Podrá establecerse un sistema de rotación de las personas entre los grupos que facilite la

interacción de cada participante con mayor número de compañeros.

A los grupos de les asignarán tareas específicas que deben cumplir en plazos determinados.

Este método se utiliza para intensificar el intercambio de experiencias y lograr una amplia participación de todos los participantes, lo que no sería posible obtener si el grupo total no se dividiese. La discusión en grupos busca el consenso y permite que los miembros participen en el proceso de tomar decisiones y en la realización posterior de acciones para llevarlas a efecto.

MODALIDADES DE TRABAJO

Cada grupo pequeño constituye un cerebro colectivo capaz de establecer metas y trabajar colectivamente y de llegar a acuerdos.

Un grupo productivo debe presentar las siguientes características:

- Participación libre de todos los miembros en la discusión.
- Precedencia de la aclaración y definición del problema y de la fijación de metas específicas al análisis del problema.
- Rotación del liderazgo entre los miembros, conforme se van analizando los aspectos del problema. Esto es sin desmedro de las funciones del moderador del debate.

- Respeto y consideración objetiva de las opiniones de todos los participantes.
- Evaluación periódica de los resultados alcanzados en etapas del camino para lograr las metas.

MODERADOR

El moderador es designado por los miembros del grupo. Conviene que el cargo sea rotativo.

Son funciones del moderador:

- Organizar al grupo.
- Establecer una atmósfera agradable en su grupo.
- Ayudar al grupo a definir el problema, fijar las metas específicas y establecer un plan de trabajo.
- Dirigir los debates imparcialmente, reconociendo las contribuciones de todos y orientando las discusiones hacia las metas.
- Velar por el cumplimiento de las normas establecidas para el funcionamiento de los grupos.
- Hacer resúmenes periódicos de los aspectos que se van analizando.
- Ayudar al relator en la redacción del resumen del trabajo del grupo.

RELATOR - SECRETARIO

Este cargo será designado también por el grupo, como es el caso del moderador.

Este cargo debe ser rotativo.

Son funciones del Relator-Secretario:

- Tomar nota de las principales ideas de la discusión y de todas las decisiones del grupo.
- Registrar en forma imparcial las diferencias de opiniones que se hubiesen presentado en el grupo.
- Hacer un resumen del trabajo del grupo.
- Redactar un informe, considerando el resumen del trabajo del grupo, las ideas que

hubiesen expuesto y las condiciones acordadas.

FACILIDADES

Para los grupos de discusión se debe contar a lo menos con los siguientes recursos:

- Local con comodidades apropiadas.
- Útiles para escribir.
- Pizarra y borrador.
- Personal capacitado para apoyar los grupos.

SECUENCIA DEL TRABAJO

El trabajo de grupo debe seguir la siguiente secuencia:

- Información y aclaración de lo que se va a tratar y del significado de algunos términos, contestando preguntas tales como: por qué, para qué y cómo. Con lo anterior se estará en condiciones de establecer metas específicas.
- Distribución del tiempo disponible.
- Establecimiento de metas, normas y procedimientos de trabajo.
- Análisis del problema o situación. En esta etapa debe analizarse los hechos o las causas del problema o situación y las consecuencias que se producen. Se debe discutir las formas de resolverlo o mejorarlo.

Conclusiones. Aquí se enumeran las conclusiones y recomendaciones y se indican las ventajas de las recomendaciones que se logran.

Integración de Conclusiones y Recomendaciones. Cada grupo informará en plenarios de su trabajo.

Posteriormente los relatores más los coordinadores se encargarán de integrar los informes de grupo y hacer un documento final de las conclusiones y recomendaciones.

Evaluación. Durante todo el proceso debe existir una evaluación constante de los avances logrados y de los procedimientos empleados.

11. TOMA DE DECISIONES

Una de las preocupaciones más trascendentes de la Extensión es la de enseñar a la gente a tomar decisiones racionales y luego, suministrarle constantemente información adicional para facilitar este proceso.

En el desarrollo de cualquier actividad la gente asume la responsabilidad de tomar decisiones, tanto grandes como menores.

La teoría nos indica como se deben tomar decisiones racionales, pero en la práctica debido a las limitaciones del ser humano, y a los condicionantes que le presentan las situaciones reales, sólo es posible tomar decisiones con una racionalidad limitada.

El concepto de la toma de decisiones se refiere a un proceso mediante el cual se escoge entre varias alternativas para enfrentar una situación. Se elige una opción.

Un agricultor, por pequeño que sea, es un gerente que toma decisiones en los diversos procesos gerenciales: planificación (incluyendo el control y la evaluación), organización, dirección, administración de personal, coordinación, información (comunicaciones) y presupuesto. Gerenciar o administrar puede decirse que es tomar decisiones.

12. DESCRIPCION DEL PROCESO

El proceso de toma de decisiones sigue los siguientes pasos:

Paso 1: Naturaleza de la situación y reconocimiento que hay que tomar una decisión. Un problema es la disparidad entre un estado deseado y la situación real o actual. El problema o situación hay que definirlo clara y específicamente. De qué se trata? ¿Cuál es su trascendencia o magnitud? ¿Cuál es el estado deseado? Con las respuestas a estas interrogantes el objetivo se define de forma precisa.

Paso 2. Consideración de los factores relevantes, condicionantes o parámetros importantes que hay que tener en cuenta para la toma de decisiones. Se debe analizar el universo y entorno en que se presenta el problema y las características de la situación, tales como la personalidad del que debe asumir la responsabilidad y el medio físico, económico y social, en el que debe actuar. En la planificación de la Extensión estos aspectos se consideran detalladamente en el reconocimiento de la realidad rural o caracterización.

Paso 3. Análisis de experiencias anteriores en la solución de problemas parecidos. Escuchar opiniones, reunir y analizar información.

Paso 4. Determinación de la importancia del problema, considerando todos los factores que lo determinan y ponderándolos. Un ejemplo de

este paso es el de la determinación de la importancia relativa de los problemas, o procedencia o prioridad, como una de las etapas del proceso de planificación de la Extensión.

La debida consideración que se le de a esta paso evita gastar muchos esfuerzos y tiempo en problemas intrascendentes, en desmedro de otros más importantes.

Paso 5. Enumeración detallada de las causas del problema. Esto orientará la estrategia que debe seguirse para solucionar la situación problemática, e indica los por qué, o las causas, que han producido el problema. No solo deben enumerarse sino también analizarlas, para lograr un criterio claro sobre cada una de ellas.

Paso 6. Formulación o enumeración completa de las alternativas. Se hace una lista exhaustiva de todas las alternativas posibles de solución del problema, teniendo en consideración las causas que lo provocan.

Paso 7. Evaluación de las alternativas. Ventajas y desventajas de cada una, tomando en cuenta los factores relevantes y de los que determinan su importancia.

Paso 8. Consulta con personas conocedoras en relación con las alternativas; estos pueden ser técnicos, líderes, amigos y/o vecinos.

Paso 9. Selección de la mejor alternativa atendiendo a la evaluación previa de todas ellas.

Paso 10. Aplicación de la alternativa. Estrategia a seguir, recursos e información necesaria, calendario de actividades, métodos.

Paso 11. Seguimiento y evaluación durante la aplicación de la alternativa y de sus resultados finales.

Paso 12. Registro de los detalles de la alternativa para tenerlos en cuenta en el futuro.

13. SUPUESTOS PARA LLEVAR A EFECTO EL PROCESO RACIONAL DE TOMA DE DECISIONES

La racionalidad se refiere a hacer lo mejor, dentro de limitantes específicos, para alcanzar óptimamente una meta. Para desarrollar el proceso racional se supone que el tomador de decisiones es totalmente objetivo y lógico, y por lo tanto, tiene un objetivo único y bien definido, conoce todos los factores relevantes y todas las alternativas viables y sus consecuencias. Además, se da por sentado que ha establecido un orden constante de preferencia para los criterios que determinan la importancia, y para las alternativas. Por otra parte, se supone que no hay limitaciones de tiempo ni de costo, y por lo tanto, se tomará la alternativa que dará los beneficios máximos.

Como estos supuestos no se dan en su totalidad en la realidad, se debe modificar en parte el proceso racional para ajustarlo a las limitaciones humanas, de costos y de otra naturaleza. En consecuencia, la práctica gerencial difiere de la

teoría administrativa. Los gerentes actúan tomando en cuenta sus intereses personales, y toman decisiones a veces mediocres por el sólo hecho de ser seguras. Esto se debe a que el ser humano no es perfecto y no llega a conocer toda la información necesaria, asimilarla y entenderla, y por lo tanto desconoce todas las alternativas posibles de solución de un problema.

Cuando se trata de tomar decisiones dentro de una organización campesina, una cooperativa o una empresa colectiva, hay que enfrentarse con los pensamientos divergentes, de acuerdo a la experiencia de sus integrantes, que determinan una percepción diferente de los problemas, que obligan a entrar en acuerdos. Además, en las decisiones influyen razones de tiempo y de costo, que impiden reunir toda la información necesaria y procesarla con detenimiento. Igualmente las decisiones históricas influyen constantemente las decisiones actuales.

14. LA TOMA DE DECISIONES EN LA PRACTICA

Cuando se trata de un problema simple, con pocas alternativas de solución, y el costo de reunir y evaluar información es bajo, lo que indica la teoría puede aplicarse muy bien. Pero para la mayoría de las situaciones más bien se precisa de un conjunto de generalizaciones que permitan aplicar modelos simplificados para la toma de decisiones, que den resultados a corto plazo y que eviten riesgos.

Se sabe que las personas simplifican los problemas, considerando algunos de sus rasgos fundamentales, hasta el nivel en que los entienden bien. Por lo tanto emplean una racionalidad

limitada que comienza por la selección del problema que lo caracterizan según su entender. Luego se busca una lista limitada de alternativas de solución que sean fáciles y que muchas veces han sido probadas; y algunas veces se agregan algunas nuevas, pero un tanto parecidas a las antiguas. Con ellas se busca una solución satisfactoria. Las alternativas se analizan de acuerdo a un orden que lo determina el tomador de decisiones, y a sus criterios de selección, que generalmente son los mínimos que una decisión debe cumplir. Si una alternativa no satisface se pasa a la siguiente, hasta que se encuentra una que se

considere satisfactoria. En consecuencia, no se analizan todas las soluciones alternativas, y generalmente se dejan por fuera las nuevas, y posiblemente aquella que es la óptima. Se prefieren las soluciones a corto plazo. Ejemplo del proceso de

toma de decisiones en la supervisión de Extensión los encontramos en el sistema para el manejo de problemas, en los métodos de selección y personal y en la planificación del adiestramiento de extensionistas.

15. CUALIDADES PERSONALES DE IMPORTANCIA PARA LA TOMA DE DECISIONES

Un buen tomador de decisiones debe poseer los siguientes requisitos:

1. **Experiencia.** La observación y los éxitos y fracasos que una persona va teniendo producen conocimientos que conforman la base para una acción futura. El análisis de ellos permite hacer mejores decisiones en el corto plazo, en situaciones bien estructuradas. La misma experiencia permite diferenciar entre situaciones bien y mal estructuradas. En las bien estructuradas el objetivo se presenta claro, el problema es familiar y la información en relación a ella es fácil de definir y recopilar, y por eso es fácil basar la decisión en experiencias exitosas. En cambio en las situaciones mal estructuradas, el problema es nuevo, la información de que se dispone es ambigua e incompleta y por ello, la decisión debe seguir todo el proceso racional.

2. **Juicio.** Este lo constituye la habilidad para comparar y evaluar información, y depende del sentido común, la madurez, la experiencia. Esta característica es muy importante para el manejo de problemas mal estructurados

3. **Creatividad.** Es la habilidad para combinar o asociar ideas de manera especial, para lograr un resultado novedoso. Esta capacidad tiene tanto un componente intelectual como otro emocional, y tiende a reunir y combinar elementos diferentes, que aparentemente no son relevantes, para lograr soluciones nuevas y creativas a los problemas. Igualmente permite captar mejor el problema y desarrollar buenas alternativas.

4. **Inteligencia.** Con ella están relacionados los procesos del razonamiento, imaginación y percepción. Es la capacidad para aprender y aplicar lo aprendido en nuevas situaciones.

16. TOMA GRUPAL DE DECISIONES

En las organizaciones, la toma de decisiones importantes es realizada corrientemente por grupos o comités.

La decisión en grupos permite disponer de un cúmulo de información y conocimientos más completo, además que incrementa la aceptación de la solución, debido a la mayor participación en el proceso, aumentando la eficacia. Se considera que la toma de decisiones por grupos es más democrática que las que se toman por una sola persona.

Tiene la desventaja de requerir más tiempo y de que sobre los miembros de un grupo se producen presiones para la aceptación, por lo que ciertas decisiones son aceptadas para estar en armonía con los demás. A veces algunas de las

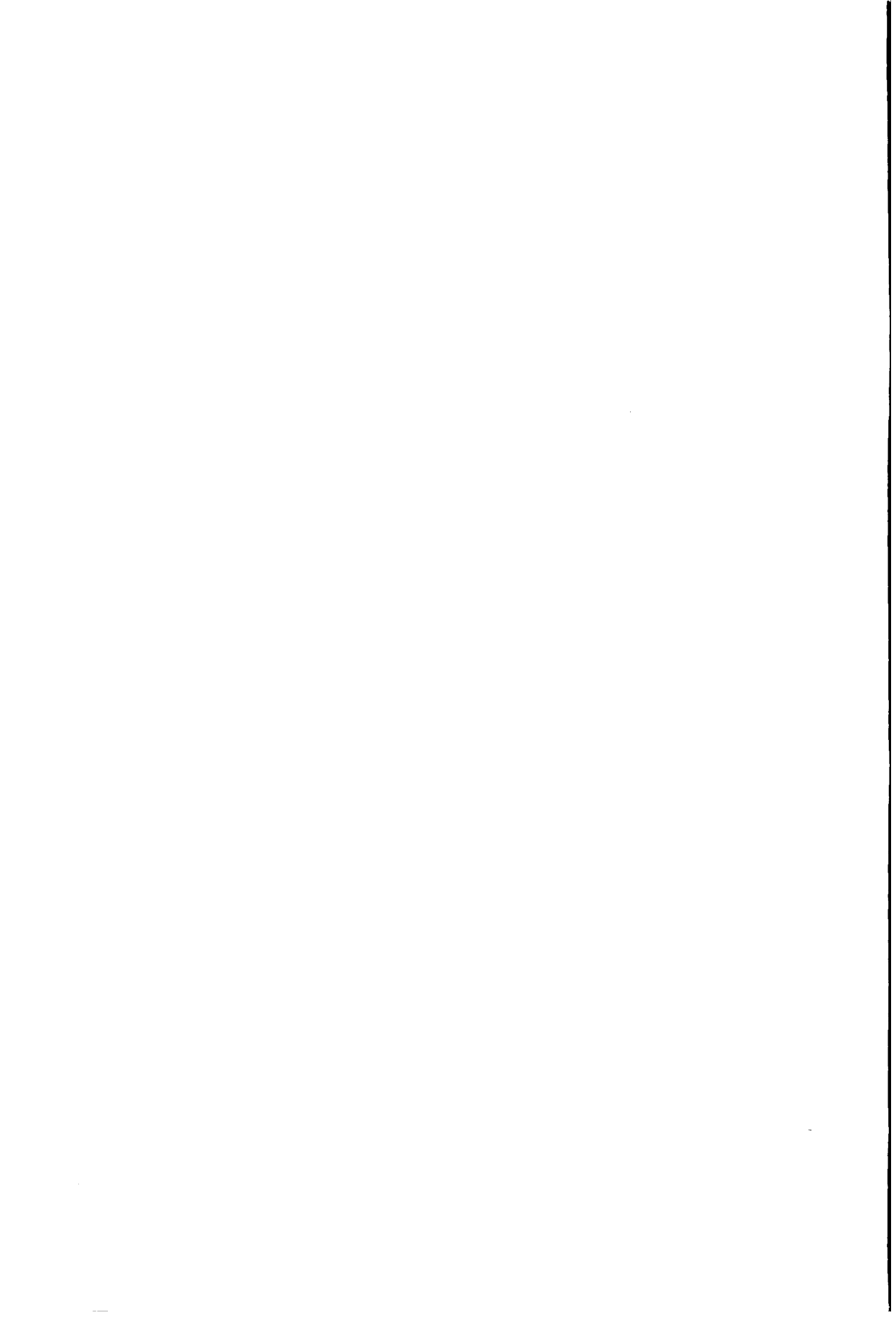
personas manipulan a los demás. Por último, la responsabilidad de la toma de decisiones se diluye, y nadie específicamente se hace responsable por los resultados finales. Por esta última razón, se pueden tomar decisiones más riesgosas que las que se toman individualmente.

En general los grupos toman mejores decisiones que los individuos promedio, pero no superan a las que tomaría el mejor individuo del grupo. La creatividad aumenta, pero la eficiencia disminuye en cuanto al tiempo que se demora una toma de decisión.

Todo el proceso de la planificación de la Extensión constituye un magnífico ejemplo práctico de la toma de decisiones.

PARTE II

Metodología



Metodología

1. CARACTERISTICAS DE LOS METODOS

El Método de Extensión es una actividad de enseñanza-aprendizaje adecuadamente planificada, que tiene por propósito cambios de conducta en la gente rural para lo cual provee experiencias de aprendizaje.

Tiene, entre otras, las siguientes características:

Es participativo y dinámico facilitando la comunicación de doble vía.

Es creativo y flexible lo que permite adaptarlo a diferentes situaciones.

Tiene contenidos técnicos o de carácter más amplio.

Provee satisfacciones al ayudar a resolver necesidades sentidas.

No existe ningún método óptimo de comunicación en general.

Existen muchos métodos y cada uno de ellos presenta ventajas y desventajas para cada caso particular de comunicación.

Existe, por otra parte, la posibilidad de combinar varios de estos métodos para lograr un determinado cambio en un determinado sector del público.

El extensionista tiene que conocer todos los métodos de comunicación para poder seleccionarlos y para saber emplearlos según convenga a cada una de sus necesidades de comunicación.

La selección y uso de los métodos no depende del azar ni del capricho. Depende del tipo de gente con que aspire a comunicarse el extensionista, del propósito que anime su comunicación, de la naturaleza del mensaje que quiere comunicar y de la disponibilidad de métodos y materiales para cada caso.

La extensión de una variedad de trigo -por ejemplo- exige métodos diferentes a los requeridos para la introducción de un nuevo sistema de podas. El nivel de instrucción de la gente y de las oportunidades para leer, determinarán la importancia del uso de métodos escritos. El comunicar a los agricultores la situación del mercado requiere una técnica muy diferente a la empleada para cambiar hábitos alimentarios. También hay diferencias entre las herramientas empleadas para enseñar a una persona y las utilizadas para influir sobre grupos. Factores tales como las habilidades del extensionista, la edad de los educandos, el clima, la época, los materiales y facilidades disponibles etc., pueden hacer más ventajoso el empleo de ciertos métodos que el de otros. El valor o efectividad de un método depende de la economía de tiempo, energía y recursos

que se obtengan en relación con la naturaleza y extensión de los cambios que produce en la conducta de los individuos.

Por lo tanto, el extensionista tiene que estudiar las características particulares de cada uno de los métodos y de las combinaciones de los métodos que son posibles.

Lamentablemente, no siempre ocurre eso.

Lo corriente es que el extensionista conozca y practique sólo algunos métodos tradicionales en su trabajo; la entrevista, la reunión, la demostración de métodos, la demostración de resultado y las giras o días de campo. O que pretenda atender sus diversas necesidades de comunicación aplicando sólo un método.

Cuando se trata de apelar a otros métodos -por ejemplo, la radiodifusión, la función de títeres, la publicación de folletos, etc.- no son pocos los extensionistas que prefieren no hacerlo. Entre las razones con que suelen justificar esa actitud unilateral hacia la metodología, están la "falta de tiempo", la "falta de habilidad" y la idea de que el uso de esos otros métodos es algo que en vez de corresponder al agente de Extensión, corresponde al especialista en comunicación o profesionales de artes plásticas.

Ninguna de esas razones tiene bases muy verdaderas.

Cómo puede faltarle tiempo para hacer lo que es el meollo de sus responsabilidades?. Ello equivaldría a que un maestro sostuviera que se halla tan ocupado enseñando que no puede preocuparse de usar ciertos recursos de enseñanza ni preparar ciertos materiales didácticos.

El extensionista, ya se ha dicho, es un comunicador. Pero nadie pretende que todo extensionista sea un especialista en comunicación. Para dibujar cosas simples, en función educativa, no hace falta ser un gran dibujante. Para escribir un sencillo libreto radiofónico y emitirlo, no es necesario ser un experto en radio. Para escribir un buen artículo de prensa o folleto, no es menester que el extensionista se convierta en un consumado redactor profesional.

Los maestros de escuela, por ejemplo, no son ni redactores, ni dibujantes, ni fotógrafos, ni cinematografistas profesionales. Pero usan -según sus necesidades de enseñanza- diversos métodos de comunicación y preparan -al máximo de sus capacidades- varios de los materiales auxiliares de esos métodos.

Lo propio debe hacer el extensionista.

Hay materiales de comunicación que -por sus características locales- debe preparar él mismo, con las habilidades y recursos de que disponga.

Hay otros que -por su naturaleza y por su cantidad- tienen que ser preparados, en una oficina central, por especialistas en comunicación.

Ni el extensionista debe esperar que la oficina central le prepare todos los materiales que necesita, ni la oficina central debe esperar que el extensionista resuelva, por sí sólo, todos los problemas de comunicación.

Las responsabilidades deben estar proporcional y armónicamente repartidas entre unos y otros.

Esto nos lleva a reiterar la necesidad de que el extensionista asuma a fondo sus responsabilidades de conocer la metodología de comunicación.

2. CLASIFICACION DE LOS METODOS

Para facilitar el estudio de los métodos, es conveniente agruparlos.

Eso se puede hacer, entre otras maneras, según la forma en que se vayan a recibir los mensajes, según el número de personas sobre los que se pretende influir, o según su grado de abstracción.

Estas clasificaciones se refieren a la cualidad preponderante de cada método, pero no excluye

el que, como complemento, ellos posean en menor grado, las características propias de los métodos clasificados en otros grupos. Por ejemplo, la atención de una consulta en la oficina se considera un método auditivo pero, generalmente, es complementado con material escrito y fotografías o dibujos u otros medios objetivos de enseñanza.

3. CLASIFICACION POR NUMERO DE PERSONAS ALCANZADAS

El extensionista puede comunicarse con un agricultor, con un grupo de agricultores o con grandes masas de población. Por consiguiente, de acuerdo con el número de personas alcanzadas, los métodos de extensión pueden clasificarse en:

- a. De comunicación con individuos.
- b. De comunicación con grupos.
- c. De comunicación con masas.

METODOS DE COMUNICACION CON INDIVIDUOS

Son aquellos en que participan únicamente dos personas.

A pesar de que un agente puede alcanzar con ellos sólo a un reducido número de agricultores o dueños de casa, siempre es recomendable su empleo. Los métodos individuales se prestan muy bien para ganar la confianza de líderes y de otras personas rurales. Los cambios logrados con estos métodos pueden servir de ejemplo, facilitando el empleo de las otras categorías de métodos para introducir las nuevas prácticas y conocimientos. Además, permiten un íntimo contacto con la gente, un adecuado conocimiento del área y de las características de la población. La influencia de los contactos individuales es apreciable en cualquier programa de Extensión. Los conocimientos e ideas que se extienden a través de ellos pueden ser específicos y adaptados al caso de una finca u hogar determinado. Pero sus costos son elevados.

Los métodos de comunicación individual son los siguientes:

- Visitas a la finca y al hogar.
- Consultas en la oficina.
- Consultas telefónicas.
- Cartas.
- Demostraciones de resultados.

METODOS DE COMUNICACION CON GRUPOS

En ellos participan 3 o más personas.

Este es un conjunto de métodos muy importante en Extensión. Su aplicación requiere la presencia del agente de extensión o del líder ante

su público y proporciona la posibilidad de intercambio de comunicación. es decir, hay oportunidades de que se produzcan preguntas y respuestas y se den opiniones.

La principal ventaja de estos métodos residen en la posibilidad de abarcar, a la vez, a un número significativo de personas sin que se pierda la relación personalizada del agente con tales personas.

Además, fomentan las actividades sociales y cooperativas, permiten el uso de otras herramientas de enseñanza tanto escritas como auditivas y objetivas, y se prestan mucho para reunir a personas que tienen los mismos intereses.

En la mayoría de los casos, la aplicación de estos métodos facilita el descubrimiento de líderes, la organización de los agricultores y el desarrollo de las personas a través de su participación en discusiones, demostraciones e informes. Los resultados obtenidos por estos métodos pueden ser utilizados para extenderlos mediante las técnicas de comunicación con las masas.

También facilita el intercambio de experiencias, dan variación a la enseñanza y permiten extender -con celeridad mayor que la de los individuales y a un costo menor- ciertos conocimientos.

La comunicación con grupos se pueden establecer mediante los siguientes métodos:

- Días de campo;
- Reuniones;
- Giras;
- Cursos cortos, talleres de capacitación recíproca;
- Demostraciones de práctica;
- Funciones de interés;
- Conferencias auxiliadas por uso de: la pizarra; el portafolio; el franelógrafo; el imánógrafo;
- Concursos.

METODOS DE COMUNICACION CON MASAS

Estos métodos no permiten que el extensionista y la población se encuentren frente a frente. Su ventaja reside en su bajo costo unita-

rio, en la gran masa de gente que alcanzan y en su celeridad.

Se prestan para anunciar reuniones, promover la comprensión y el entusiasmo, estimular el interés y atraer la atención. Con ellos se puede informar a la gente que no es influida por los otros métodos y se puede distribuir un mensaje rápida y repetidamente, salvando problemas de tiempo y distancia.

Entre estos métodos se encuentran los que se enumeran a continuación:

- Artículos de prensa;
- Programas de radio;
- Cartas circulares;
- Carteles;
- Exhibiciones;
- Cine;
- Televisión.



4. CALIDAD VERSUS CANTIDAD

Se puede apelar a dos criterios para comprender las ventajas y desventajas relativas, de los métodos de comunicación con individuos, con grupos y con masas.

Uno de esos criterios es la calidad.

El otro es la cantidad.

Por calidad se entenderá el grado probable de impacto en el destinatario, el tipo de intensidad del efecto en el empleo del método.

Por cantidad se entenderá la cantidad de personas a alcanzarse; es decir, el "tamaño" relativo del público que se pueda lograr con el empleo del método.

En general, se puede decir que hay una relación proporcionalmente inversa entre un criterio y otro.

A mayor calidad, menor cantidad.

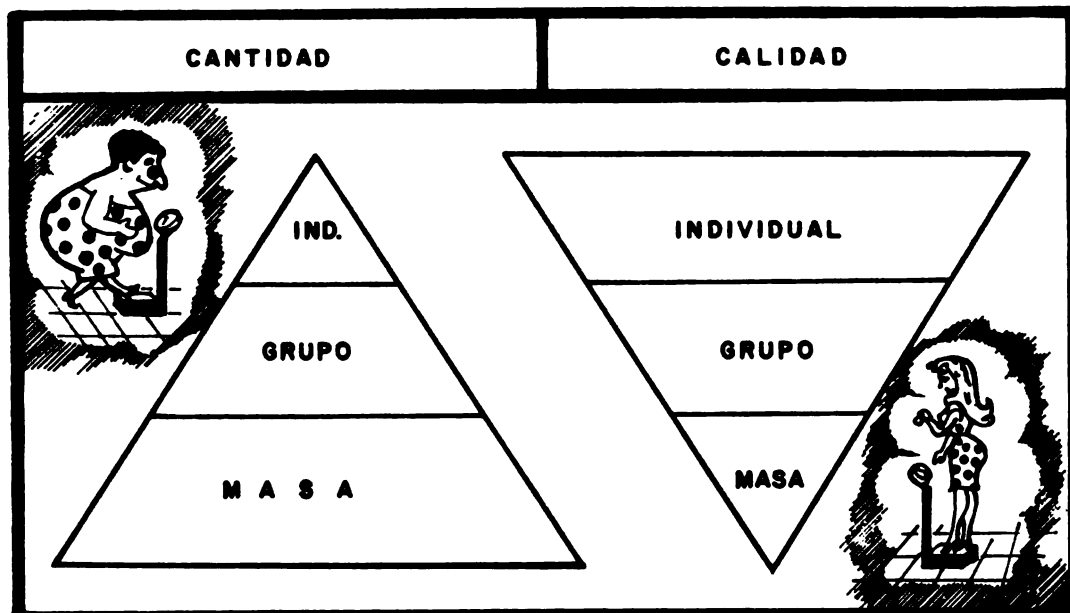
O mayor cantidad, menor calidad.

Los métodos de contacto individual aseguran una mejor calidad de comunicación debido a que

hay una relación directa -de persona a persona, cara a cara- entre la fuente y el destinatario. Por tanto la comunicación es de doble vía. La fuente puede apreciar las reacciones del destinatario y ajustar su emisión a ellas. El destinatario puede pedir aclaraciones, despejar dudas, solicitar ejemplos. La fuente, además, tiene la ventaja de poder concentrar su esfuerzo en un sujeto de comunicación por vez.

Pero el número de personas que es posible alcanzar por este método es obviamente reducido.

Los métodos de comunicación con masas, en cambio, permiten alcanzar a un gran número de personas. Pero la calidad de los mensajes transmitidos mediante ellos tiene que ser necesariamente menor. Ya no hay contacto cara a cara. Desaparece la doble vía. No se pueden practicar, sobre la marcha, ajustes al mensaje. Quien oye la radio, por ejemplo, entiende o no entiende, no hay a quien preguntar si no se ha entendido.



Los métodos de comunicación con grupos ocupan un nivel proporcional intermedio. Llegan a más personas que los individuales pero no a tantas como los masivos. Su calidad no es tan baja como la de los métodos de comunicación con masas pero no es tan alta como la de los individuales.

Por supuesto, estas valoraciones cualitativas y cuantitativas tienen carácter relativo. Un buen programa de radio puede, dadas ciertas circuns-

tancias, tener más calidad que una entrevista personal. Un folleto puede llegar a muchísimas personas pero una visita a la finca bien practicada puede tener más calidad que tal folleto.

Los tres tipos de métodos son útiles en Extensión.

Lo importante es que el extensionista sepa cuándo debe usar, cuál o cuáles de ellos.

Para ello, la programación debe sustituir a la improvisación.

5. CLASIFICACION POR CANAL DE RECEPCION

También se clasifican los métodos según el tipo de canal utilizado para recibir los mensajes emitidos. Para ello se toma en cuenta los sentidos principales usados en la función pasiva de la comunicación: la recepción. O sea, el oído y la vista.

Se habla, por tanto, de métodos de comunicación auditiva y de métodos de comunicación visual. Estos últimos tienen una variante: los métodos de comunicación escrita, es decir que requieren del destinatario habilidad para leer, no simplemente para mirar.

METODOS VISUALES

Estos métodos precisan el uso de la vista por los destinatarios.

La vista es el conducto por el cual el ser humano realiza la gran mayoría de su aprendizaje. Viendo, aprendemos más de un ochenta por ciento de las cosas. Oyendo, menos de un doce por ciento. Oyendo y viendo, llegamos al mayor porcentaje de aprendizaje: al aprendizaje audiovisual.

Lo que se ve, se percibe y se retiene mejor que lo que se oye.

La eficiencia de los métodos que actúan sobre la mente a través de la vista es grande. La demostración de una práctica, la proyección de una película o una exhibición, tiene gran influencia en la persona que observa.

De ahí la gran importancia que tiene para el extensionista los métodos de comunicación vi-

sual. Y esta importancia se acrecienta aún más si se tiene en cuenta que el extensionista trabaja, predominantemente, con personas de escasa o de ninguna habilidad para la lectura.

Los métodos visuales se dividen entre métodos objetivos y métodos escritos.

MÉTODOS OBJETIVOS

Son métodos visuales objetivos, entre otros, los siguientes:

- Televisión
- Exposiciones
- Demostraciones de prácticas
- Demostraciones de resultados
- Giras
- Visitas a la finca y al hogar
- Títeres

MÉTODOS ESCRITOS

Obviamente, para leer hay que ver. Pero la lectura tiene sus dificultades particulares porque constituye el descifrado de señales más abstractas -las palabras- que los dibujos, las fotos, los modelos, los especímenes, etc.

Debido a ello siendo analfabetos muchos agricultores, el uso de métodos de comunicación escrita no es frecuente en Extensión. Además los bajos ingresos y los malos caminos determinan,

por ejemplo, que los agricultores no compren ni diarios ni revistas.

Sin embargo, sería un error no dar importancia a esta forma de comunicación.

Por una parte, es posible para el extensionista alcanzar mediante este canal pequeños sectores de gran influencia en el resto de la población rural. Por otra, aun la propia comunicación visual y la auditiva suelen tener un comienzo en alguna suerte de comunicación escrita. Para una audición de radio, el libreto es previo. Para producir una buena serie de transparencias, el guión es requisito. Una demostración de prácticas o de resultados no puede hacerse si no es sobre la base de una guía escrita.

Además los métodos de comunicación escrita tienen excelente uso como complemento de instancias de comunicación oral y visual. Se recurre a ello siempre que se desea dar información detallada y perdurable. Su contenido puede ser estudiado, releído cada cierto tiempo y mantenido como referencia.

Entre los métodos de comunicación escrita usados en Extensión están los siguientes:

- Cartas
- Circulares
- Folletos
- Artículos de prensa
- Periódicos murales
- Hojas volantes



La Extensión hace uso de métodos visuales y auditivos de comunicación.

MÉTODOS AUDITIVOS

Son los que precisan el uso del oído de los destinatarios.

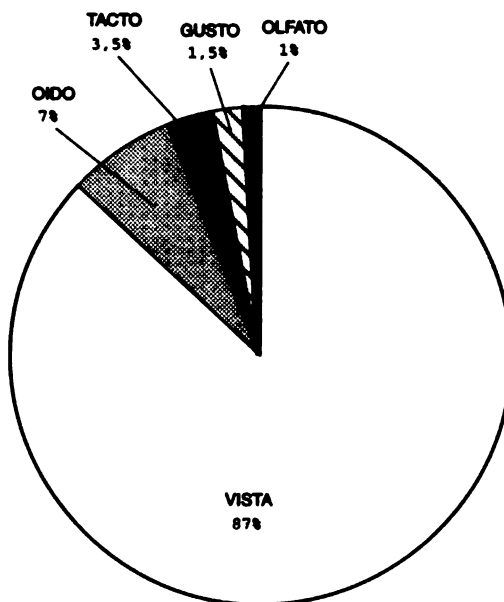
Es más difícil captar y más fácil olvidar lo que solamente se oye. Pero esto no debe inducir al extensionista a menospreciar esta forma o canal de comunicación. Al contrario, en su trabajo, un porcentaje importante de sus comunicaciones es de tipo simplemente auditiva. Por eso -sin pretender convertirse en nada parecido a un orador- tiene el extensionista que preocuparse por mejorar su habilidad para expresarse oralmente.

La atención de consultas en la oficina y la realización de reuniones producen un mejor conocimiento y más estrechas relaciones entre los extensionistas y agricultores, lo que contribuye en un buen grado a producir confianza en el servicio de Extensión.

Son métodos auditivos los siguientes:

- Consultas en la oficina
- Llamadas telefónicas
- Reuniones

- Cursos cortos y talleres de capacitación recíproca
- Radiodifusión



6. CLASIFICACION POR GRADO DE ABSTRACCION

Atendiendo a su grado de abstracción los métodos de comunicación se agrupan en las siguientes categorías:

METODO DE ACCION. Este tipo incluye los métodos que permiten hacer un trabajo.

Son métodos de acción las demostraciones de prácticas y los sociodramas.

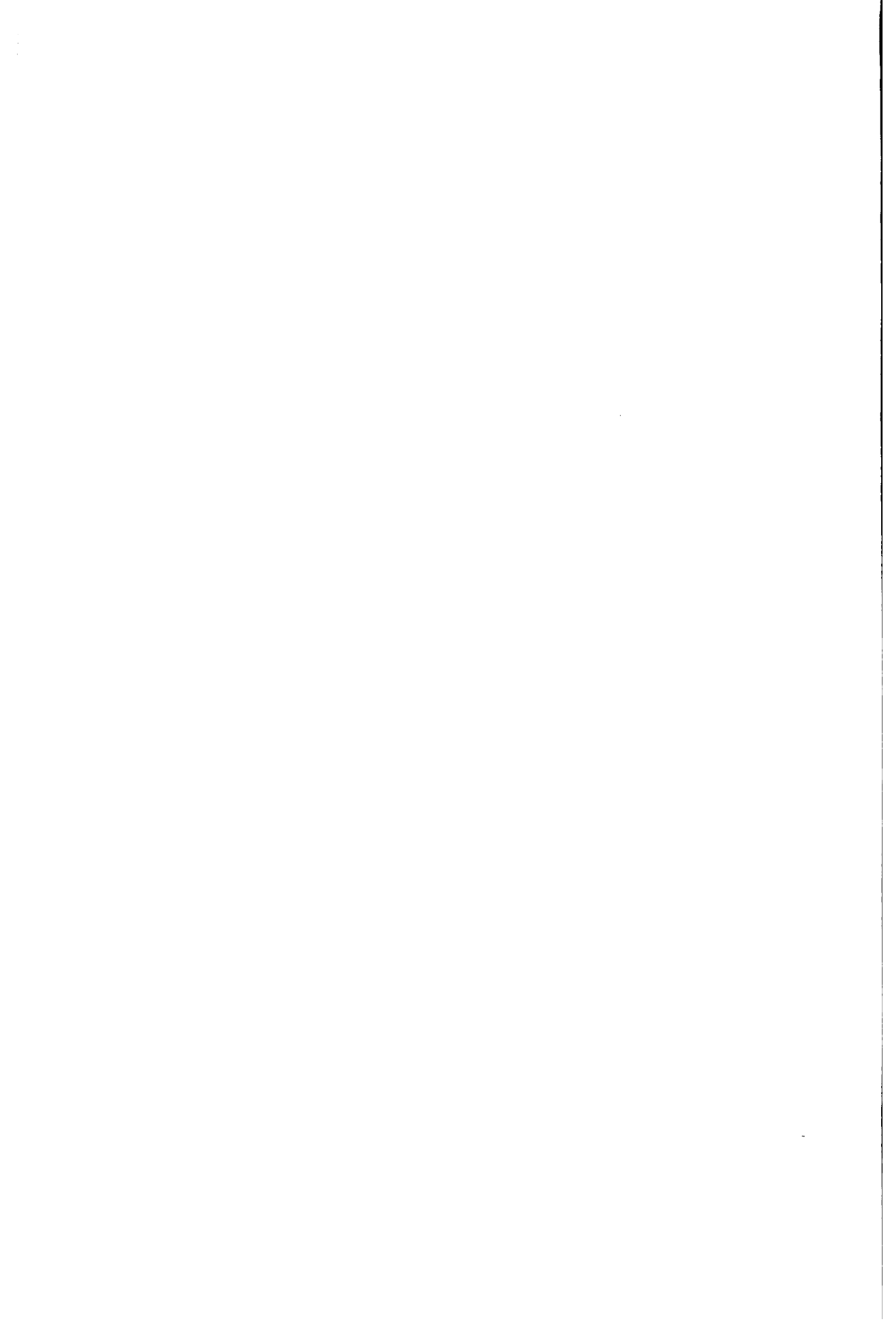
MÉTODOS DE OBSERVACION. Esta clase comprende los métodos que permiten ver una

experiencia u observar a gente trabajando o actuando.

Son métodos de observación el cine, la televisión, las exhibiciones y las giras.

MÉTODOS DE SIMBOLIZACION. En este grupo están los métodos que utilizan símbolos, es decir, gráficos, palabras u otras imágenes para representar situaciones o conceptos.

Son métodos de simbolización la radio, los métodos escritos y los orales.



Métodos de comunicación con individuos

1. ENTREVISTAS O CONSULTAS EN LA OFICINA

GENERALIDADES

En este método existe relación directa entre el agente de Extensión y la persona que desea una información. La relación es buscada por el agricultor o ama de casa. Como la entrevista no se realiza ni en la finca ni en el hogar, el ambiente es distinto a aquel en que se presenta el problema motivo de la consulta.

A pesar de que el trabajo de Extensión no es una labor de oficina, la concurrencia a ella de buen número de agricultores y amas de casa en busca de los consejos del agente, es una prueba concreta del progreso del Servicio y el aumento de la confianza que deposita en él la gente rural. Hay una relación entre el número de prácticas adoptadas como resultado de todos los esfuerzos del Servicio de Extensión y el número de prácticas adoptadas por influencia de las visitas a la oficina.

Después de cierto tiempo de instalada una agencia de Extensión, el número de consultas en la oficina aumenta debido a que las bondades del Servicio se hacen más conocidas.

Para que la atención de las consultas se hagan en forma efectiva se requiere que el agente conozca muy bien las condiciones de la agricultura y de la vida rural de la zona que trabaja. También

se precisa que el extensionista se haya ganado la confianza de los agricultores.

Cuando una persona concurre a la oficina en busca de información es debido a que tiene una necesidad sentida. Ello demuestra, así mismo, que tiene confianza en el Servicio, lo cual favorece el proceso de aprendizaje.

La entrevista también puede tener lugar en otros lugares fuera de la oficina, tales como en el local de las exposiciones anuales, o en aquel en que se van a efectuar o se ha realizado una reunión.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL NÚMERO DE VISITAS

Se podría estimar en 80 el número aproximado de visitas mensuales que, en promedio, recibe un buen agente agrícola o educadora para el hogar. El número de visitas está influido por los siguientes factores:

- a. La importancia social, comercial o administrativa que para los agricultores y sus familias tenga la ciudad en que está situada la oficina.
- b. La proximidad de la oficina a los centros más comerciales de la ciudad.

- c. La situación de la oficina. Si se trata de un edificio de varios pisos, es preferible que se halle en la planta baja.
- d. La buena rotulación que permita distinguir fácilmente la oficina. Debe colocarse un letrero visible y la indicación adecuada para que se la encuentre sin dificultad. Conviene que cada escritorio tenga una cartelera con el nombre y cargo de la persona que lo ocupa.
- e. La distribución de la oficina, que permita la circulación fácil de las personas hasta el escritorio de la secretaria y del despacho del agente.
- f. La existencia de una oficina privada para la realización de las entrevistas.
- g. La cordialidad con que se atiende a los visitantes.
- h. La forma en que se suministra la información o el consejo que se busca. El agente debe mostrar interés en el problema del visitante y atender a éste sin prisa exagerada. Se le debe suministrar información verbal y un complemento de material escrito y/u objetivo. La secretaria debe estar adiestrada para dar la información y material que no requiera necesariamente la presencia del agente.
- i. La confianza de los campesinos en la oficina de Extensión.
- j. La regularidad del horario de oficina para atender a la clientela. Conviene que haya una secretaria permanente y que los agentes atiendan en días y horas fijos que se hayan dado a conocer por medio de circulares y rótulos.
- d. Consultar sobre algún tema para cumplir algunas obligaciones que tiene en su carácter de líder.
- e. Agradecer alguna atención o por otro motivo de mera cortesía.

ETAPAS DE LA ENTREVISTA

En la oficina debe atenderse por igual a las personas de todas las clases sociales. La entrevista debe seguir la siguiente secuencia:

a. **INTRODUCCION:** La secretaria debe recibir a los visitantes en forma amistosa pero formal. Debe inquirir el nombre del visitante y el objetivo de la visita. Si el agente está ausente o atendiendo a otros agricultores o dedicado a una reunión de trabajo de mucha duración, es preferible que la secretaria suministre la información y material que le sea posible antes que hacer esperar demasiado tiempo al visitante.

b. **INICIACION:** Los primeros minutos de deben emplear en establecer armonía y la atmósfera de confianza. Un saludo cordial y el ofrecimiento de un asiento cómodo ayudan a ello.

Conviene apreciar qué clase de persona es el visitante, qué actitudes tiene hacia la Extensión, cuáles son sus intereses, cuál es su situación económica.

Tenga presente que el visitante va en busca de un consejo o información que le interesa a él más que a usted y que, por lo tanto, su problema merece atención.

c. **REALIZACION:** La comunicación oral es un proceso que incluye acción verbal y física. En consecuencia, es más que el simple uso de palabras. En ocasiones lo que no se dice es más expresivo que lo que se dice. La expresión del rostro, las muestras de indiferencia, la inflexión de la voz y el sentido personal que el orador dá a las palabras influyen en el significado de lo que él quiere decir. Por otro lado, el que oye tiene sus propias experiencias con las que se estrellan las palabras del orador. El oyente racionaliza, argumenta mentalmente mientras su interlocutor habla.

Para facilitar la comunicación oral, conviene tener en cuenta factores como los siguientes:

- 1) Recepción y encuentro satisfactorio con la otra persona. Se debe considerar el problema desde el punto de vista del cliente.

PROPOSITO DE LA ENTREVISTA

Una visita a la oficina puede hacerla una persona con algún o varios de los siguientes propósitos:

- a. Obtener consejo e información sobre problemas específicos y urgentes
- b. Obtener información o consejo técnico agrícola y de economía del hogar que no tengan carácter urgente.
- c. Obtener información o consejo complementarios a los obtenidos en una reunión u otra actividad de Extensión.

- 2) La entrevista debe hacerse en un ambiente de confianza, que permita a la persona que busca la información, expresar libremente lo que desee o piense.
- 3) Eliminación de las barreras físicas entre ambas personas, tales como libros y archivos sobre el escritorio y cualquier cosa que impida el contacto cara a cara.
- 4) Concesión de la comodidad y atención al visitante. El agente debe evitar distracciones durante la entrevista y debe abstenerse de interrumpir innecesariamente a su interlocutor.

A medida que avanza la entrevista el extensionista debe tratar de determinar las causas o razones que motivan el problema del visitante.

Es porque tiene poca información?

Se da él cuenta que necesita mayor información?

Su pensamiento es confuso?

Tiene actitudes inadecuadas?

Durante el desarrollo de la consulta el agente debe dejar claramente establecido que es al visitante a quien corresponde asumir las responsabilidades por el problema, es decir, pensar y tomar decisiones.

La labor del extensionista consiste en:

- Convencer al visitante de que su problema es importante para ambos.
- Ayudar a descubrir su necesidad de información
- Convencerlo de que es capaz de resolver el problema. Para el efecto debe apoyar las contribuciones del consultante y tratarlo de igual a igual.
- Ayudarlo a diagnosticar el problema.
- Ayudarlo a describir las causas.
- Ayudarlo a encontrar soluciones alternativas y a escoger la mejor.

En la entrevista, siempre que sea viable, conviene hacer uso de materiales objetivos tales como colecciones o modelos, fotografías, dibujos, cuadros, herramientas y equipo y complementar la exposición oral con material escrito.

Hay casos en que una persona consulta para demostrar su superioridad en una materia. Cuando el agente no sepa una respuesta debe expresar que no la sabe pero que tratará de conseguir la información necesaria.

Otras veces, una persona que ha tomado de antemano una resolución, consulta, para echar

responsabilidades a otros en caso de fallar en sus esfuerzos. Esa persona considerará errónea toda cosa que se le diga y que no coincida con sus puntos de vista.

Se hacen las siguientes sugerencias para responder las preguntas:

- Establecer un diálogo auténtico.
- Devolver la pregunta si es el visitante quien debe asumir la responsabilidad de su respuesta.
- Contestar concisamente.
- Ser franco, pero tener tacto.
- En caso de responder con un punto de vista personal indicar que se trata de una opinión particular.
- No mostrar demasiada autoridad.
- Cuando no se conoce la respuesta, decir que no se la sabe pero que tratará de buscarla.

d. TERMINO DE LA ENTREVISTA: Antes de terminar la entrevista, se debe hacer un resumen en forma conjunta con el visitante de lo que se ha tratado. El agente debe permitir al agricultor o ama de casa formular sus planes antes de que se retire.

Hay muchas fórmulas para terminar la entrevista. Por ejemplo: el agente puede preguntar: "Habría algo más que tratar hoy?"

El agente o la secretaria debe incorporar al registro de visitas una tarjeta con el nombre y otros datos personales del visitante, e incluir el objetivo de la visita, los consejos e información que se suministró y los compromisos que la agencia contrajo con el visitante.

El visitante al retirarse, debería:

- 1) Sentir que hizo progresos hacia la solución de su problema;
- 2) que tuvo oportunidad de expresar lo que quiso;
- 3) que fue comprendido por el agente de Extensión;
- 4) que encontró un amigo, al que podrá recurrir por más ayuda.

VENTAJAS Y LIMITACIONES

Las ventajas de este método consisten en su bajo costo en relación con las prácticas adoptadas por su influencia, a que el visitante está muy receptivo a la enseñanza y a que es un índice que mide el trabajo de Extensión.

La principal limitación es el hecho de que el problema no se trata en su medio natural y como consecuencia, muchas veces la entrevista debe complementarse con una visita a la finca.

2. VISITAS A FINCAS Y HOGARES

CARACTERISTICAS

Este es un método de naturaleza preferentemente objetiva y auditiva, cuya característica más importante es la relación del agente con una persona o familia campesina en el medio en que ésta vive o en el que desarrolla sus actividades. Ello hace posible el conocimiento directo de los problemas de la gente rural. Este método permite al agente indicar soluciones adecuadas a la situación específica y particular de la familia visitada.

OBJETIVOS DE LAS VISITAS

Una visita puede tener alguno o varios de los siguientes propósitos:

- a. Suministrar información, ya sea a solicitud del agricultor, ama de casa o socio de un

club juvenil, o para cumplir aspectos del programa anual del agente.

- b. Lograr la cooperación de demostradores o líderes.
- c. Obtener antecedentes de los problemas que afectan a las familias y sobre las condiciones en que se desarrolla la agricultura y la vida rural.
- d. Establecer o estrechar buenas relaciones entre el agente y la población, especialmente con líderes y demostradores.
- e. Promover las relaciones públicas del servicio, en especial, con dirigentes de organizaciones locales
- f. Interesar a personas que no están participando en las actividades organizadas por la agencia de Extensión.



La visita a la finca permite el conocimiento directo de los problemas de los agricultores.

IMPORTANCIA

A pesar de que un agente puede visitar sólo un porcentaje reducido de las familias de su área, este método siempre ocupará un lugar preponderante en el trabajo de Extensión, no sólo por su eficacia para la introducción de nuevas prácticas,

sino también porque permite al agente adquirir conocimientos del medio humano, físico y económico en que actúa y esos conocimientos son indispensables para planear y desarrollar su trabajo.

El impacto que produce una visita a la finca u hogar es bastante grande. La introducción de una nueva práctica por este método puede utilizarse eficazmente para influir sobre otras personas, empleando métodos de comunicación con las masas o con grupos.

Hay casos en que la visita a la finca es indispensable para obtener determinada información.

Las visitas permiten estimular y orientar a los líderes y ganarse su confianza.

También es indicado realizar la visita cuando al agricultor ya ha pasado por los pasos de atención, interés y deseo del proceso de aprendizaje y debe ensayar o entrar en la etapa de acción.

Si fuese posible que el agente visite con frecuencia cada propiedad y aconsejase personalmente al agricultor, ama de casa y demás miembros de la familia, se lograría realizar un efectivo trabajo de Extensión. Desgraciadamente el extensionista no podría hacer en promedio más de 500 visitas al año y si hiciese una visita mensual por agricultor sólo podría atender 40 familias aproximadamente.

FASES DE LA VISITA

Para facilitar la descripción y análisis de la visita vamos a dividir su desarrollo en siete etapas:

PREPARACION. Lo primero que es necesario considerar al planear una visita es si conviene efectuarla tomando en cuenta los propósitos que se persiguen, propósitos que deben estar relacionados con los objetivos que se indicaron anteriormente. Se verificará si es ventajoso lograr esos fines con este método desde el punto de vista del aprovechamiento adecuado del dinero, tiempo y esfuerzo del servicio de Extensión.

Es conveniente distribuir las visitas entre familias de los diversos grupos económicos y sociales, evitando dar excesiva preferencia a los agricultores y amas de casa más progresivos o a los que aparentemente sean más atentos y gentiles. Muchas veces convendrá aprovechar un solo viaje para visitar a varias familias del sector que quede dentro de la ruta que haya de seguirse.

Una vez determinado el propósito o índole de la visita y la necesidad de efectuarla, conviene hacer un plan basado en los siguientes puntos:

- a. Revisión del tarjetero de la oficina para informarse de la relaciones anteriores que se han realizado con esa familia. Especialmente debe tomarse en cuenta el último contacto y la naturaleza del consejo dado.
- b. Análisis de las características emocionales, mentales, sociales y económicas de la persona por visitar.
- c. Elección de los medios educativos por utilizarse para dar información y selección del material de divulgación escrito y objetivo que debe llevarse consigo, tal como cartillas, fotografías, dibujos, planos, como asimismo de los elementos para las demostraciones en caso de que éstas sean necesarias.
- d. Repaso de la información técnica que, presumiblemente, sea necesaria utilizar en la visita.
- e. Determinación de formas adecuadas por la que se puede lograr la aceptación de la información y la confianza de la persona visitada. Al efecto, conviene seleccionar la información que le puede ser de mayor interés y algunos temas de carácter secundario o concomitante que se pueden tratar en la visita; en algunos casos en conveniente hacer la visita en compañía de otro agricultor o ama de casa.
- f. Establecer el día y la hora más apropiados para efectuar la visita.
- g. Estructurar algunas preguntas o cuestionarios sencillos si la visita tiene por objeto conseguir información.

En relación con el punto b, algunas de las características de la persona por visitar, que debe conocer el agente de Extensión, se detallan a continuación:

- 1) Si emocionalmente es receptivo, reactivo o pasivo.
- 2) Si funcionalmente es o no líder.
- 3) Si mentalmente tiene iniciativa, imaginación, imitación inteligente o imitación instintiva, como característica preponderante.
- 4) Si en el proceso de aprendizaje está en la etapa de: atención, deseo, interés, convicción, acción o satisfacción.
- 5) Si su experiencia, la ha tenido con cambios similares o con cambios de naturaleza diferentes sugeridos por el servicio de Extensión.

- 6) En cuanto a su actitud, si es partidario o contrario al servicio de Extensión y si su actitud es o no favorable a otras ideas o cosas relacionadas con la visita.
- 7) En cuanto al aspecto económico, conviene saber su renta, que empresas explota, que resultados obtiene y cual es el tamaño de su finca.
- 8) En el aspecto social, es ventajoso saber cuál es su sistema de valores (qué valor le dá al dinero, al rango social), cuáles son sus creencias y cuáles sus lazos religiosos, políticos o de grupo.

INICIACION DE LA VISITA. Si es la primera visita conviene presentarse cordial y cuida-

dosamente, indicando la naturaleza del trabajo de Extensión y el objetivo de la visita.

Se debe ser cortés y amable y escuchar con atención e interés. Conviene conversar calmadamente, con frases breves y sencillas sobre los problemas que se traten en la visita, sosteniendo esta conversación en el lugar más apropiado (si se discuten temas avícolas, el lugar más apropiado será el gallinero; si se trata de un tema de preparación de alimentos o disposición de la cocina, éste será el lugar más apropiado).

Cuando hable el agricultor o el ama de casa, no los interrumpa: mírelos; si es del caso, sonría y, si es oportuno, mueva la cabeza, pero sin exagerar estos gestos.



Un extensionista intercambia ideas con una ama de casa en una comunidad rural.

Establezca un ambiente favorable hablando de amigos comunes y de asuntos tratados en entrevistas anteriores y si usted cree que los familiares o empleados van a actuar en relación al problema que se está tratando, trate de hacerlos participar en la conversación. No traiga a discusión asuntos controversiales, especialmente de religión o política.

Observe las condiciones de la familia y su proceder, para actuar con acierto dentro del medio ambiente y no herir susceptibilidades.

Acepte la importancia que él le asigne a su problema. No le dé la impresión de que él está equivocado. Recuerde que su misión es ayudarlo a analizar el problema antes de buscar la solución.

MotíVELO adecuadamente, apelando según el caso de sus deseos de seguridad, afecto, reconocimiento o nuevas experiencias.

GENERALIZACION DEL PROBLEMA. A continuación hay que alentar al agricultor o al ama de casa para que exponga un problema.

Hágale presente que no sólo él está en dificultades. A esta altura de la visita se debe tratar la importancia o gravedad del problema en el país o la zona y la relación que con él tiene la situación específica del agricultor o el ama de casa.

Si se ha solicitado al agente porque en la finca hay una situación de emergencia, como por ejemplo la mortandad de aves por el cólera, la generalización no será la tercera etapa de la visita, ya que deberá irse inmediatamente a enfrentar con el problema. Después de haber atendido el problema, podría discutirse la situación general del cólera en la zona.

ESPECIFICACION DEL PROBLEMA. En esta etapa deben hacerse preguntas sobre el problema y escuchar atentamente las respuestas. Se

debe estimular al entrevistado para que hable franca y ampliamente. Identifique y analice el problema preciso hasta lograr un acuerdo con el interesado sobre su naturaleza, en forma de facilitar la determinación de sus causas.

SOLUCION. Considere con el agricultor las soluciones posibles y sus probables consecuencias en relación al costo y beneficio. Proceda sin apresuramiento y ayúdelo a seleccionar la solución de acuerdo a las condiciones de su finca, a las experiencias de vecinos y a los resultados de la investigación.

CONVENCION. Esta etapa se refiere a los acuerdos y compromisos derivados de la visita, o sea, al convenio o concierto entre el extensionista y el entrevistado.

Las decisiones sobre las acciones por seguir debe tomarlas el interesado sin presión del agente. Déjense bien establecidas las decisiones a que se ha llegado. En relación a éstas, si el agricultor sólo expresa "lo pensaré", significa que la decisión es muy moderada y que sólo hay un leve compromiso.



Un especialista de Extensión en el cultivo de algodón realiza consultas con un grupo de líderes en una comunidad rural.

Si el grado de decisión no es muy grande, conviene sugerir algo que pueda aumentarlo, como la realización de una visita al vecino, la consulta a un especialista o la concurrencia a una reunión.

Debe establecerse claramente lo que hará el agricultor y lo que debe hacer el extensionista como resultado de las decisiones tomadas en la visita.

Obsérvese la actitud del entrevistado para determinar la duración de la visita. Empléese sólo el tiempo necesario para cumplir con los propósitos perseguidos. Una visita que se prolonga innecesariamente, crea impresiones erróneas en las familias rurales.

La despedida debe ser cortés. El visitado debe quedar con la impresión de que ha recibido un servicio efectivo. Si se considera conveniente, se debe dejar instrucciones escritas y material de información. Posteriormente, en un lapso prudencial, el agricultor debe entrar en acción y cumplir la convención.

EVALUACION Y ACCION FUTURA. Debido a que la visita tiene un alto costo, es necesario sacarle el mayor provecho. La acción futura en relación a la convención facilita el cumplimiento por parte del agricultor de lo que expresó que haría. En caso de que el agricultor no haya actuado en la forma planeada, el extensionista debe hacer algo para corregir esta situación.

Si los resultados son buenos, conviene aprovecharlos para lograr que otros adopten las nuevas ideas o prácticas. Con respecto a este punto es útil determinar si la finca puede utilizarse para ser visitada durante el desarrollo de un gira o para una demostración, si los hechos son útiles para exponerlos en una reunión, utilizando al agricultor en su presentación, o si la información es adecuada para un artículo de prensa o un programa radial.

Otros aspectos que deben incluirse en esta etapa es la inclusión del agricultor en el registro de las visitas que se lleva en la oficina. En las tarjetas individuales, anótese la fecha en que se realizó la visita, sus propósitos, las recomendaciones sugeridas y lo que quedó pendiente o por realizar en un futuro. Además, debe anotarse al agricultor en la lista de los que reciben cartas circulares o folletos por parte del Servicio y en los roles que agrupan a las personas que se citan a

reuniones determinadas por tener ciertos intereses específicos.

No olvide cumplir lo que prometió en la visita: envío de materiales de divulgación, repetición de la visita acompañado de un especialista, realización de una reunión, etc.

El resultado de la visita facilitará o entorpecerá los aprendizajes futuros del agricultor o ama de casa.

FACTORES QUE DETERMINAN EL ÉXITO DE UNA VISITA

De lo escrito anteriormente se puede deducir que, entre otros, los siguientes factores tienen gran influencia en el éxito de las visitas.

- a. La habilidad del extensionista para establecer una relación de consejos o intercambios recíprocos entre él y el agricultor. Este factor depende de la actitud de simpatía hacia la familia, de la demostración de interés genuino en los problemas del agricultor y de la habilidad del extensionista para hacer preguntas.
- b. Que el extensionista escuche atentamente e inteligentemente.
- c. El análisis e identificación de soluciones en conjunto con el agricultor.
- d. En muchos casos, la adopción de decisiones con participación de la familia, y
- e. La efectiva acción posterior del extensionista.

VENTAJAS

Las ventajas de este método son:

- a. Gran eficacia para la introducción de nuevas prácticas y conocimientos entre la gente visitada. Las visitas tienen bastante influencia en la adopción de prácticas relacionadas con fruticultura, suelos, lechería, horticultura, mejoramiento de la vivienda y administración del hogar, agroindustria, etc.
- b. Ejerce influencia en el establecimiento de la confianza de la población en el agente gracias al intercambio de ideas que es posible realizar en este método.
- c. Permite obtener la cooperación de demostradores y contribuye a la selección de líderes.

- d. Suministra material que puede ser utilizado en artículos de prensa, radio, circulares, reuniones. En consecuencia, aumenta la eficacia de esos métodos.
- e. Tiene gran efecto de influencia indirecta pues los consejos y sugerencias suministrados en una visita, tienden a ser transmitidos a los vecinos y amigos.
- f. Provee al agente con información en su fuente de origen sobre las actividades y problemas del campesino y permite apreciar los puntos de vista de éste.
- g. Permite relacionarse con personas que no se han alcanzado por otros métodos.



La participación de algún familiar en el proceso de tomar decisiones aumenta la eficacia de una visita a la finca

DESVENTAJAS

Las principales limitaciones de las visitas a fincas u hogares son las siguientes:

- a. Demanda un gasto grande de tiempo al funcionario de Extensión.
- b. Se puede producir malestar entre las familias no visitadas.
- c. Es posible alcanzar sólo a un porcentaje reducido de la población.

- d. Por diversas causas, las visitas pueden transformarse en acciones inoportunas.
- e. Existe el peligro de concentrar las visitas en las personas que atienden mejor al agente o en las que son progresistas.

Se recomienda, una vez ganada la confianza de la población, no usar demasiado este método y dar mayor preferencia al uso de otros que permitan beneficiar a un número mayor de personas.

3. DEMOSTRACIONES DE RESULTADOS

DESCRIPCION

La demostración de resultados es un procedimiento ordenado para mostrar y enfatizar los

méritos de los efectos que se obtienen al aplicar una o un conjunto de prácticas recomendadas con el objeto de que sean adoptadas.



Un agricultor muestra los resultados obtenidos con una nueva variedad

En Honduras este método se llama también prueba del agricultor. La demostración es conducida por un agricultor, ama de casa o joven con la supervisión de un extensionista y con ella se persigue enseñar no sólo al demostrador sino también a otras personas del área rural.

Con este método de Extensión no se trata de descubrir nuevas verdades sino que demostrar que los resultados de la investigación se pueden utilizar en condiciones locales.

La demostración de resultados puede referirse a una sola práctica, a varias o al conjunto de prácticas para realizar una actividad compleja.

Se considera que las demostraciones sencillas son preferibles y de más utilidad en el proceso educativo masivo.

En resumen la demostración de resultados es un método educativo objetivo por el cual, mediante un ejemplo, se muestran los méritos, la eficiencia y la conveniencia de la utilización de prácticas recomendadas y comprobadas en condiciones locales.

IMPORTANCIA

El empleo de este método es de gran utilidad para lograr la confianza de las familias rurales en el programa de Extensión y también la confianza de los técnicos en la tecnología que están exten-

diendo ya que su participación en la demostración le permite actuar en el futuro con la convicción que da la experiencia.

Este método a través de su influencia directa, tiene gran eficacia para introducir prácticas nuevas o tecnología mejorada en una localidad y sirve de base y de apoyo para el uso de otros métodos tales como la radio, reuniones, prensa y giras.

Más adelante se indicarán algunas ventajas y también las limitaciones que tiene este método.

A medida que se vaya consolidando el programa de Extensión y la población rural adquiere más confianza en la tecnología que extienden los técnicos, seguramente estas demostraciones irán disminuyendo y los extensionistas utilizarán más frecuentemente otros métodos menos costosos y que influyeran un mayor número de personas. Igualmente utilizarán los resultados de prácticas, tecnologías y sistemas que están aplicando los agricultores más exitosos en lugar de desarrollar demostraciones de resultados propiamente tales.

OBJETIVOS

Las demostraciones de resultados, entre otros, tienen los siguientes objetivos:

1. Tener pruebas locales del valor de las prácticas o tecnologías mejoradas para promover su adopción por parte de las familias rurales.

2. Establecer confianza por parte de los extensionistas en las prácticas y la tecnología que están recomendando.
3. Establecer confianza por parte de los agricultores y familias rurales en general en el programa de Extensión.
4. Obtener información para ser utilizada en otros métodos de Extensión.

AREAS DE UTILIZACION

El campo de aplicación de este método es muy amplio en el trabajo de Extensión con los agricultores, jóvenes y amas de casa.

Más frecuentemente se usa en aves, porcinos, ganado de leche en relación a sistemas de producción, alimentación, manejo y control de enfermedades. En los cultivos son muy corrientes las demostraciones en relación a variedades, métodos y épocas de siembra, fertilizantes, y plaguicidas.

Con amas de casa se utiliza en áreas tales como la conservación de alimentos, el mejoramiento del hogar e industrias caseras.

PAPEL DE LA DEMOSTRACION EN EL ENLACE DE INVESTIGACIÓN CON EXTENSIÓN

El proceso de Extensión se inicia en la generación de conocimientos y termina con su adopción por parte de los agricultores, pasando por etapas intermedias de su adaptación o situaciones locales, comprobación de sus ventajas para las familias rurales y su difusión a través de diversos métodos para lograr su uso generalizado.

En este proceso tienen responsabilidades compartidas los investigadores, los extensionistas y los agricultores.

Los ensayos extensivos (ensayos de fincas) son un buen ejemplo junto con las demostraciones de resultados (pruebas del agricultor) de la coordinación que debe existir entre Investigación y Extensión.

La generación de nuevas prácticas en las estaciones experimentales, su adaptación y comprobación a condiciones locales es de responsabilidad del investigador pero, en la planificación y ejecución de la investigación deben tener parte los productores, extensionistas y técnicos de producción de manera de que realmente se dé prio-



En los ensayos regionales Extensión colabora con la investigación agrícola.

ridad a las principales necesidades que tienen las familias rurales y se consiga una mejor colaboración de agricultores y extensionistas en los ensayos extensivos (ensayo de fincas). Estos pueden ser experimentos en las fincas (ensayos regionales) que por tratarse de varios tratamientos tienen la complejidad propia de la técnica experimental y siempre deben ser manejados por los investigadores o pueden ser ensayos de resultados (ensayos de comprobación) que son más sencillos, por tratarse generalmente de un tratamiento. En algunos casos los ensayos de resultados pueden ser manejados por los extensionistas con el apoyo de investigadores, ya que se está desarrollando una labor de investigación.

La labor de Extensión propiamente tal empieza con la demostración de resultados (pruebas del agricultor) ya que estas tratan de prácticas ya comprobadas en condiciones locales. Ellas son manejadas por los productores con el apoyo de los extensionistas.

Para lograr un mejor enlace es necesario desarrollar una serie de actividades de capacitación conjunta de extensionistas e investigadores y a veces también con participación de los productores y desarrollar otras actividades en que la responsabilidad sea compartida, como es el caso de los estudios de caracterización y diagnóstico de áreas, de fincas y de familias rurales.

TIPOS DE DEMOSTRACIONES DE RESULTADOS

Hay tres tipos de demostraciones de resultados a saber:

1. **Demostraciones de resultados propiamente dichas.** Ellas deben ser planificadas a nivel local por el extensionista. A nivel regional y nacional se hace la planificación de esas demostraciones con los especialistas de Extensión.

La demostración de resultados tiene las siguientes características:

- Debe ser ejecutada por el productor con la supervisión del extensionista.
- La nueva tecnología debe compararse con un testigo.
- Su ubicación se establece de acuerdo con su propósito educativo a diferencia de los ensayos extensivos (ensayos en la finca) cuya ubicación depende de los requisitos de la técnica experimental.

— Es necesario aplicar en el tratamiento todas las prácticas recomendadas (sistema de producción); en el testigo resta una o el grupo de prácticas nuevas cuyo valor se quiere demostrar.

- Deben llevarse registros adecuados.
- Debe enseñar a otros productores además del que conduce la demostración.
- Debe hacerse de manera que permita comparar los resultados con los que se obtienen con la aplicación de la metodología rutinaria.
- Debe escribirse todo el proceso de la demostración
- Debe planearse la utilización de los resultados en otros métodos de Extensión.

2. **Demostraciones potenciales de resultados.** Hay prácticas que están siendo utilizadas por los productores sin que hayan sido comprobadas por la investigación a nivel local o sin que hayan sido introducidas por los extensionistas.

Si estas prácticas han estado dando buenos resultados y constituyen una novedad, pueden ser utilizadas como demostraciones en el trabajo de Extensión.

Estas muestras que han sido establecidas por los productores sin el propósito de enseñanza pueden cumplir ese fin y a ellas se les llama demostraciones potenciales de resultados.

Este tipo de demostraciones permite ahorrar mucho tiempo en la extensión de prácticas que demoran muchos años antes de producir resultados como es el caso de la tecnología de mejoramiento genético de vacunos o referentes a nuevas variedades de frutas.

3. **Los ensayos extensivos,** cuyos resultados locales ya están a la vista pueden ser utilizados también como demostraciones de resultados

CLASIFICACION DE LAS DEMOSTRACIONES

Las demostraciones de resultado pueden clasificarse en:

1. **Demostraciones de resultados simples.** Son las que envuelven una sola práctica como aquellas que comparan la aplicación de fertilizantes en pastos con la no aplicación, el empleo de una variedad mejorada con la común o el control de malezas con un testigo en el que no se hace control.

2. Demostraciones de resultados múltiples. Son las que incluyen dos o varias prácticas en comparación con un testigo en que esas prácticas no se aplican. Este tipo tiene la dificultad de que no es posible apreciar el beneficio de cada práctica por lo que se recomienda utilizar la demostración asociada, que se indica a continuación

3. Demostraciones de resultados asociadas. Estas incluyen 2 ó 3 prácticas pero el diseño de la demostración exige que queden algunas parcelas con tratamientos separados lo que hace posible apreciarlos individualmente. Por ejemplo: Se trata de una demostración que incluye una nueva

variedad de semillas y un control de malezas que es una novedad en la localidad.

Para que se cumpla la condición de asociada deberemos dividir la parcela en dos mitades; en una sembraremos la variedad mejorada y en otra la variedad tradicional. Luego dividiremos la parcela por mitades en forma perpendicular a la anterior. En una de estas nuevas mitades hacemos el control de malezas recomendado y en la otra aplicamos el sistema tradicional.

En esta forma nos quedan las cuatro parcelas siguientes:

1. Con semilla mejorada y con control de malezas recomendado.	2. Con semilla mejorada y con control de malezas tradicional.
3. Variedad corriente y con control de malezas recomendado.	4. Variedad corriente y con control de malezas tradicional

Estas disposiciones nos permiten comparar la parcela 1 que tiene las dos prácticas recomendadas con la parcela 2 que sólo tiene la variedad mejorada, con la 3 que sólo tiene el control de maleza recomendado y con la 4 que es el testigo en que no se aplica ninguna de las prácticas nuevas. Asimismo, permite hacer comparaciones diversas entre las 4 parcelas.

El diseño con nuevas divisiones permite incorporar otras prácticas a la demostración de resultados.

ETAPAS DE LA DEMOSTRACION

La labor de planeamiento y desarrollo de una demostración de resultados es un trabajo cooperativo entre las familias rurales y los extensionistas, contando con la colaboración de los especialistas y los investigadores.

Como parte de la planificación y programación del trabajo de Extensión se analizan situaciones reales, se detectan problemas y se determinan los cambios tecnológicos que es necesario hacer. Algunos de estos cambios de tecnología o de prácticas precisan de las enseñanzas derivadas de las demostraciones de resultados.

Para llevar a efecto una demostración de resultados (pruebas de agricultor) es preciso cumplir las siguientes etapas:

1. Planificación de la demostración. Se debe escribir un plan sencillo de la demostración con copias para el productor, el extensionista y el especialista.

El plan contempla los siguientes aspectos:

1.1.-Número de demostraciones. Determinada la necesidad de hacer una demostración de resultados para extender ciertas prácticas, es necesario precisar el número de lugares en que se la establecerá.

Este número depende de la cantidad de familias que se desea beneficiar directamente, de la forma como ellas estén diseminadas en el área y de las facilidades de comunicación entre sí. En consecuencia a veces puede bastar una demostración en un sólo lugar y otras 2 ó más para que todas las familias puedan verla.

Como ocurre frecuentemente que una demostración pueda entorpecerse por causas fortuitas, será conveniente cuando menos repetir la demostración en dos lugares.

1.2.-Demostrador. Otro aspecto que se debe considerar es el de la selección del demostrador, lo cual debe hacerse en lo posible con la participación de las familias del área. Algunas de las características que conviene tomar en cuenta en el proceso de su selección son:

- Actitud de la persona hacia el trabajo de Extensión.
- Interés en la práctica.
- Espíritu de cooperación.
- Disposición de recursos para hacer la demostración y para aplicar posteriormente en escala sus resultados.
- Dedicación a la actividad con la que se relaciona la demostración.
- Ubicación de su propiedad.
- Posesión de condiciones similares a las de las familias a quienes se pretende favorecer con la demostración.

Para apreciar estas características se hace indispensable visitar previamente a los posibles demostradores.

1.3.-Ubicación. La demostración se debe ubicar en un lugar fácilmente accesible a las familias rurales.

1.4.-Croquis. En Honduras se trata que las demostraciones tengan de una tarea a una manzana (una manzana tiene +/- 7.000 M² y 16 tareas de 441 m²).

El croquis debe indicar la distribución del o los tratamientos y del testigo, las dimensiones y otros detalles.

1.5.-Especificaciones. Se debe detallar por escrito todas las prácticas y labores que se desarrollarán, el por qué se harán, las formas y épocas de hacerlas, el equipo y los insumos que se emplearán.

Es conveniente elaborar el costo de la demostración.

También debe establecerse los modelos y pautas para llevar los registros.

Igualmente, es necesario establecer las visitas de supervisión que se harán, la publicidad que se dará a la demostración en diversas oportunidades, las reuniones que se organizarán en diversos momentos del desarrollo de la demostración, los sistemas para su evaluación y la forma como se utilizarán sus resultados en el trabajo de Extensión.

2. Iniciación de la demostración. Para el éxito de la demostración es necesario que el demostrador conozca y comprenda su plan y lo acepte. Seguramente para el cumplimiento de sus responsabilidades requerirá de alguna capacitación adicional. Lo anterior requiere de varias

visitas del extensionista. Se precisa contar con todos los recursos para la demostración.

La demostración debe iniciarse en la fecha prevista. Es recomendable que otras familias presencien su establecimiento, el que prácticamente se transforma en una demostración de métodos. Establecida la demostración limitando las parcelas de los tratamientos y del testigo, es necesario colocar rótulos que las individualicen.

Esta es una de las instancias en la que hay que darle publicidad e iniciar la toma de fotos, lo que se continuará en las etapas siguientes.

3. Desarrollo de la demostración. A medida que la demostración progresa y se van realizando todos los trabajos y se van haciendo las respectivas anotaciones, el extensionista le irá haciendo visitas periódicas a los demostradores en las que hará las sugerencias convenientes, suministrará información, motivará y ayudará a resolver problemas. Estas visitas por lo general, permiten mantener el interés, evitando los desalientos.

4. Finalización de la demostración. La demostración termina cuando se constatan los últimos resultados mediante la observación y la medición.

Los extensionistas, como en las etapas anteriores, deben colaborar en todos los aspectos.

Es conveniente que el momento en que se puedan constatar los resultados se haga una reunión en la demostración. Los resultados deben ser analizados para determinar las ventajas económicas o de otro orden de la nueva tecnología.

Se debe hacer un resumen de los registros y redactar las conclusiones y recomendaciones.

Por último, se hacen los planes para utilizar posteriormente los resultados mediante otros métodos de Extensión. (Reuniones, radio, prensa, exhibiciones, fotos, carteles, folletos circulares, etc.).

Se debe tener en cuenta la posible colaboración del demostrador en el desarrollo de esos métodos.

Aunque todo el proceso de la demostración le irá dando satisfacciones al demostrador, siempre es recomendable agradecerle en forma especial su colaboración.

5. Utilización de los resultados. Se debe procurar que la mayor cantidad de la gente vea, escuche o lea acerca del desarrollo y resultados de la demostración.

Para ello no sólo se utiliza la demostración en el tiempo de su ejecución sino que, posteriormente sus resultados deben ser extendidos por diversos métodos a fin de alcanzar a todas las familias de la localidad a quienes les interese la tecnología demostrada y otras personas relacionadas (periodistas, funcionarios de diversos organismos y público en general).

Es recomendable mimeografiar la historia y los resultados de la demostración.

VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LAS DEMOSTRACIONES DE LOS RESULTADOS

La enumeración de las ventajas y desventajas de la demostración de resultados no sólo permite resaltar su importancia sino que también fundamenta la necesidad de decidir lógicamente las ocasiones en que conviene hacerlas.

Entre sus ventajas se pueden enumerar las siguientes:

1. Establecer la conveniencia del uso de tecnología que no se está utilizando en una localidad.
2. Se ha demostrado que es un método eficaz para introducir nuevas prácticas debido a que permite ver y comparar resultados con un testigo en las condiciones normales en que se desarrolla la actividad.
3. Da confianza a los técnicos en su recomendación de nueva tecnología.
4. Aumenta la confianza de las familias rurales en el programa de Extensión.
5. Suministra datos sobre la aplicación de tecnología y de su costo.
6. Sus resultados sirven de base para el empleo de otros métodos de Extensión.
7. Facilita el desarrollo del liderazgo a través de la capacitación de los demostradores.
8. Es de utilidad para atraer a nuevas familias al proceso educativo de Extensión.

Por otra parte es conveniente tener en cuenta, entre otras, las siguientes limitaciones que tiene este método.

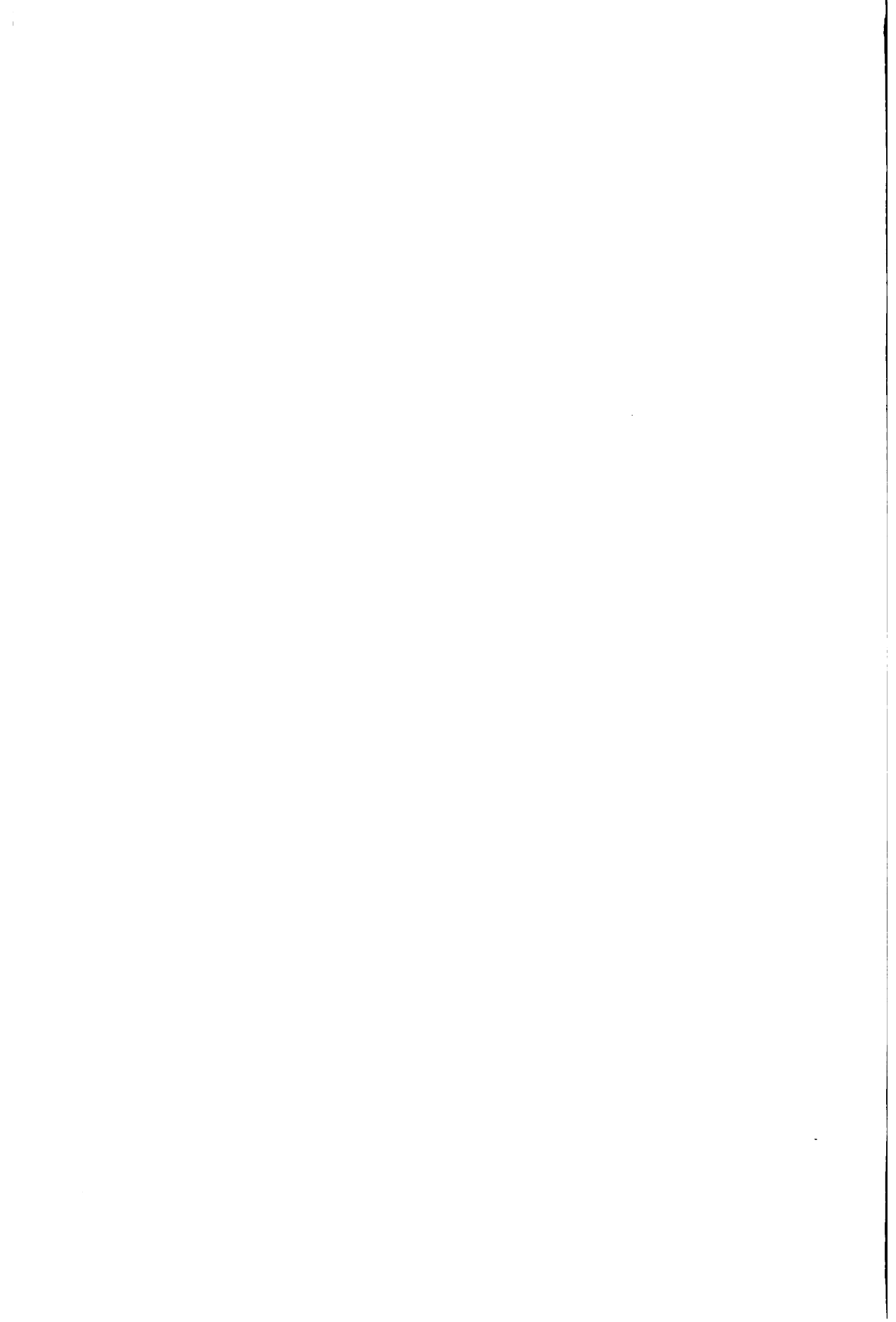
1. Demanda un alto costo considerando el tiempo del extensionista que requiere su planificación y desarrollo.

2. Es difícil encontrar demostradores adecuados que faciliten el desarrollo de la demostración de resultados en todas sus etapas.
3. Es corriente que se presente tropiezos incontrolables que entorpecen su desarrollo normal.
4. Influencia directamente a un reducido número de familias.
5. Requiere de un tiempo considerable desde su planificación hasta su análisis final.
6. Debe concentrarse la colaboración del extensionista en el demostrador lo que a veces provoca críticas entre las familias que no reciben la misma cantidad de cooperación.

SUGERENCIAS PARA HACER UNA BUENA DEMOSTRACION DE RESULTADOS

Las siguientes sugerencias resumen gran parte de lo descrito anteriormente y permite hacer más eficiente las demostraciones de resultados:

1. Decida con buenas razones la conveniencia de llevar a efecto la demostración.
2. Prefiera hacer pocas demostraciones buenas que muchas regulares.
3. Prepare un plan detallado para realizar la demostración.
4. Obtenga la ayuda de otros técnicos y de los productores para planificarla, hacerla, evaluarla y utilizarla.
5. Utilice un sistema adecuado para la selección del demostrador.
6. No descuide la supervisión de la demostración de resultados en su inicio, desarrollo y término.
7. Mantenga constantemente motivado al demostrador.
8. Realice las demostraciones en condiciones típicas en que se desarrolle la actividad agropecuaria en la región.
9. Utilice la demostración de resultados para hacer reuniones en que se observen sus progresos.
10. Procure que se lleven todos los registros y se reúnan todas las evidencias (anotaciones, fotos).



Métodos de comunicación con grupos

1. REUNIONES

GENERALIDADES

En Extensión se llama "reunión" a cualquier agrupación de dos o más personas que tienen un problema común y están en un proceso de interacción con un líder o agente de Extensión, con el propósito de comunicarse alguna idea o conocimiento.

Se clasifican como tales, tanto a las pequeñas reuniones de dos a cinco personas que forman una comisión o comité, como a las asambleas con asistencia numerosa.

El local en que se junta la gente puede ser de la más variada índole, como un centro o club social, una escuela, una casa, un galpón o, simplemente, un lugar al aire libre. Asimismo, las materias que se pueden presentar o discutir son muy diversas.

IMPORTANCIA

El estrechamiento de las relaciones entre el agente y la población y de los miembros de ésta entre sí, que se estimula a través de las reuniones, es uno de los factores determinantes en la introducción de nuevas prácticas, conocimientos y actitudes y en la organización y el desarrollo de las comunidades rurales.

Una reunión permite a un técnico o líder transmitir información en forma personal, a un gran número de individuos al mismo tiempo.

En algunos países las reuniones generales producen más de 1/6 de la influencia total del trabajo de Extensión, medida esa influencia en relación al número de prácticas adoptadas.

El costo por práctica adoptada, gracias a la influencia de las reuniones, es inferior al correspondiente a las demostraciones de prácticas.

Las reuniones despiertan deseos y logran convicción, refuerzan la confianza en el Servicio de Extensión, promueven el desarrollo de la comunidad y estimulan la cooperación.

Como todo método de Extensión deben basarse en los intereses de la gente y planificarse y desarrollarse con amplia participación.

PROPOSITOS

Una reunión de carácter general puede tener uno o varios de los siguientes propósitos:

- a. Suministrar a los asistentes información sobre agricultura, mejoramiento del hogar, política agraria y otros problemas o asuntos de importancia o de actualidad.

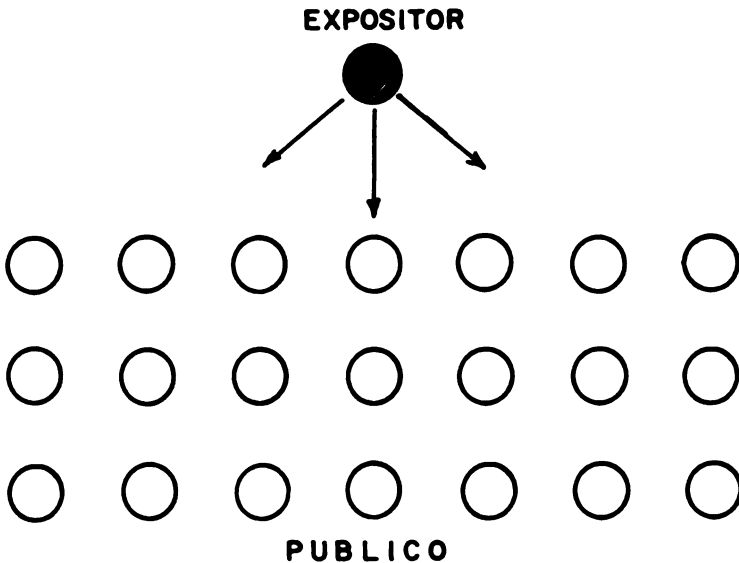


Cualquier sitio puede resultar adecuado para una reunión.

- b. Intercambiar conocimientos o experiencias entre los asistentes.
- c. Desarrollar líderes.
- d. Planear trabajos.
- e. Recrear a la concurrencia.
- f. Promover la organización de los agricultores.

METODOS DE PRESENTACION DEL TEMA

La forma de presentación del tema principal de la reunión depende de su naturaleza y de los propósitos que se deseen lograr.



En una disertación un orador es quién informa a la audiencia.

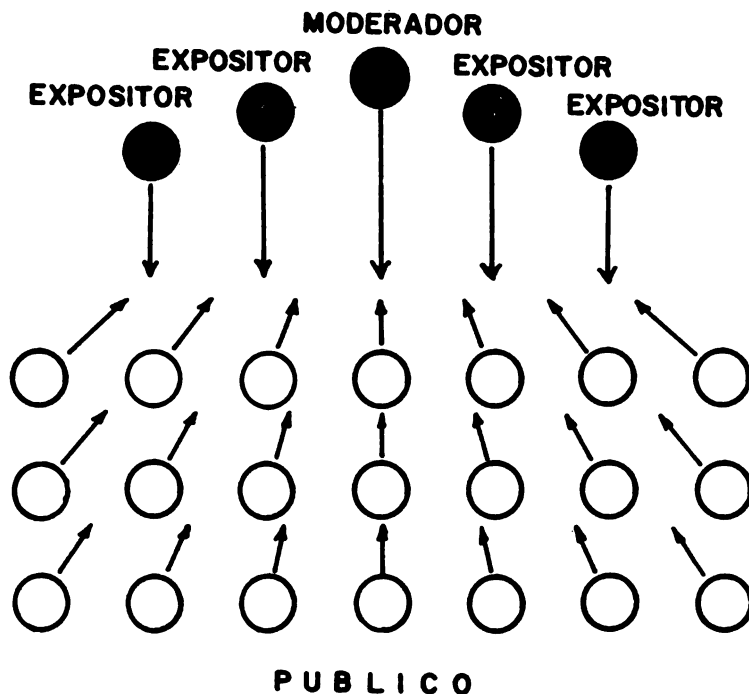
La **disertación** o conferencia es una comunicación del orador a la audiencia a través de un sentido: el oído. Se emplea cuando se requiere suministrar a la audiencia un gran número de datos, en un breve período de tiempo, sobre información que le es desconocida. Por ejemplo si un grupo de agricultores desea obtener conocimientos sobre isótopos, el tema se presta para ser representado en una reunión por un conferenciante técnico.

Siempre es necesario lograr la participación de la audiencia en el transcurso de la reunión, ya que por muy competente que sea el orador, existe el peligro de que se produzca una apatía del público, la que generalmente se traduce en comentarios finales tales como "el orador era muy bueno, pero habló muy largo", "me costó un triunfo mantenerme despierto", etc. Más adelante se indicará, en general, la forma recomendada para lograr la participación de la audiencia.

El éxito de la conferencia depende casi exclusivamente del orador. Si éste posee amplia información, galanura del lenguaje, agilidad de ideas, buen timbre de voz, adecuada apariencia, puede establecer una atmósfera de inspiración y una calurosa relación con el público.

Mediante el **symposium** o simposio, se trata de agotar un tema por varios oradores, cada uno de los cuales presenta un aspecto diferente de la materia. Este sistema resulta más novedoso que el anterior, pero es difícil encontrar varias personas con la preparación adecuada y la práctica necesaria en esta forma de presentación para que se limiten a los aspectos del tema que se le han asignado. Ocorre con frecuencia que al último en intervenir, no le han dejado nada por decir.

Al final de cada aspecto o fase participa la audiencia para hacer preguntas, las que el líder traspasa a los oradores.

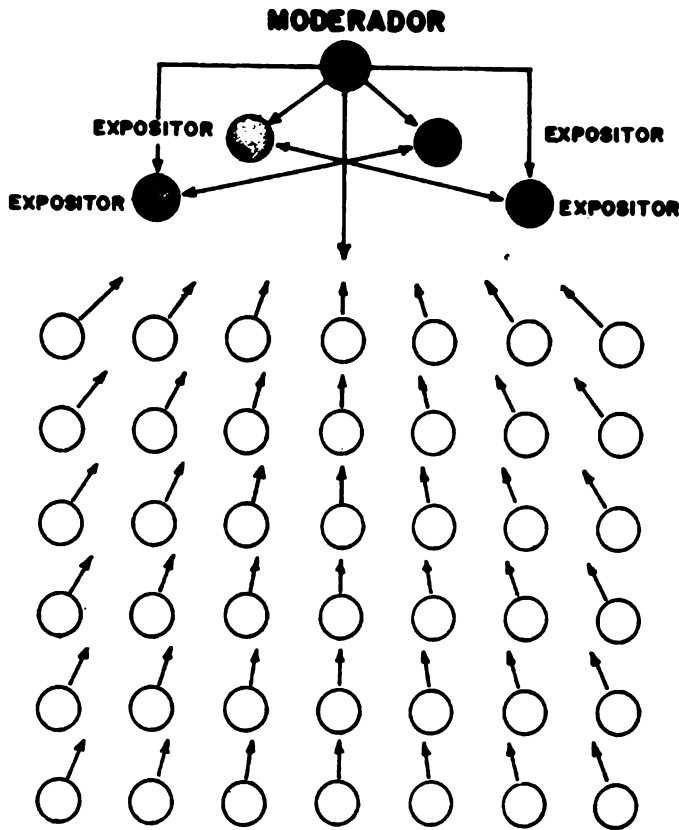


En el simposio, un grupo de oradores expone un tema hasta agotarlo.

El **panel** es un método de presentación mediante el cual 4, 6 u 8 personas expertas discuten un asunto en forma informal o familiar en presencia de un grupo más grande.

El panel conviene cuando el auditorio es numeroso y tiene algún conocimiento del tema por tratar.

Un "moderador" o líder de especial destreza estimula la interacción entre los miembros, guía la exposición mediante preguntas o sugerencias para lograr que todos los aspectos del tema sean considerados y resume oportunamente lo tratado.



En el panel un grupo de personas conversan sobre un tema.

El moderador debe, además, hacer las presentaciones de los participantes e introducir el tópic de la reunión.

El desarrollo natural de la discusión permite a la concurrencia seguir en forma fácil el tema. Por el contrario, si la discusión se transforma en una serie de disertaciones preparadas o monólogos insustanciales, el panel pierde todo su valor.

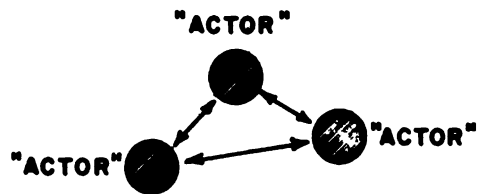
Al final puede darse a la audiencia oportunidades de participar en la discusión.

Al organizar un panel se hace conocer con anticipación a los oradores o expositores lo que se espera de ellos.

En la dramatización o sociodrama, asistentes voluntarios desempeñan papeles predeterminados de una situación que envuelve relaciones humanas. Este método permite definir un problema y ensayar sus diferentes soluciones dándole a la audiencia una base común para las discusiones.

Cada concurrente tiende a identificarse con uno de los papeles y participa en la discusión del problema y en la determinación de sus soluciones.

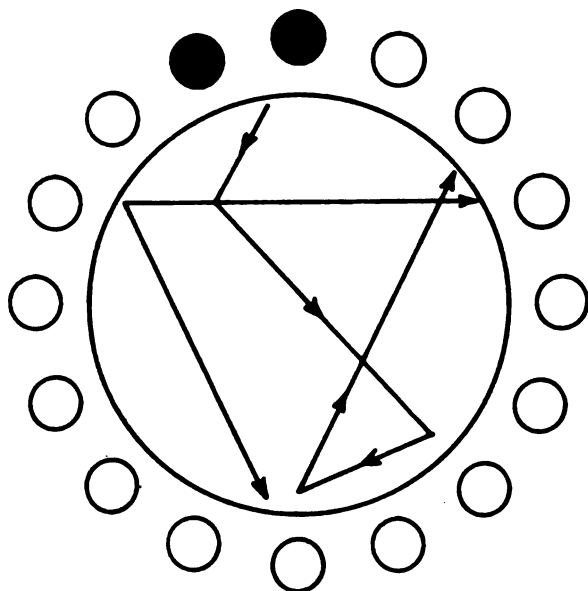
El sociodrama presenta una situación en la que los "artistas" pueden desempeñar el mismo papel que tienen en la vida real o pueden representar una personalidad supuesta.



En el sociodrama dos o más actores dramatizan una situación.

Su contenido puede ser predeterminado y ensayado por los actores, o espontáneo.

Puede establecerse un período de discusión entre el auditorio para aclarar el problema y deducir soluciones.



En cada grupo se suscita un cambio de ideas.

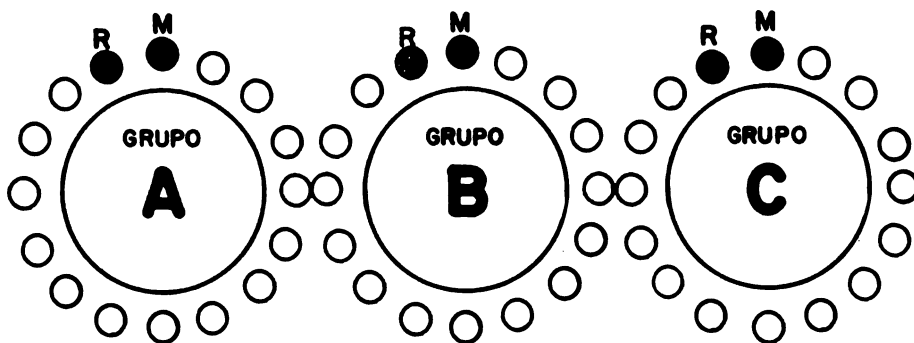
En los grupos de discusión se somete, a subgrupos pequeños, un asunto o problema por discutir, mediante una pregunta, citando un ejemplo o una experiencia personal, o presentando determinados hechos. Posteriormente, se presentan las conclusiones a la asamblea cuyos miembros pueden intervenir brevemente.

Este método se adapta a muy diversas materias. Se utiliza bastante en las reuniones para complementar otros métodos de presentación.

No es necesario que el agente de Extensión dirija la discusión ya que la persona que preside la asamblea no necesita ser una autoridad en la material.

El tamaño de los subgrupos para lograr buena discusión debe ser de tres a quince miembros. Cada grupo debe tener un dirigente.

Permite la participación democrática de todos los componentes de un auditorio numeroso, facilita el intercambio de experiencias y evita tensiones que suelen producirse en grupos numerosos cuando los componentes no se liberan de sus mutuas reservas y prejuicios.

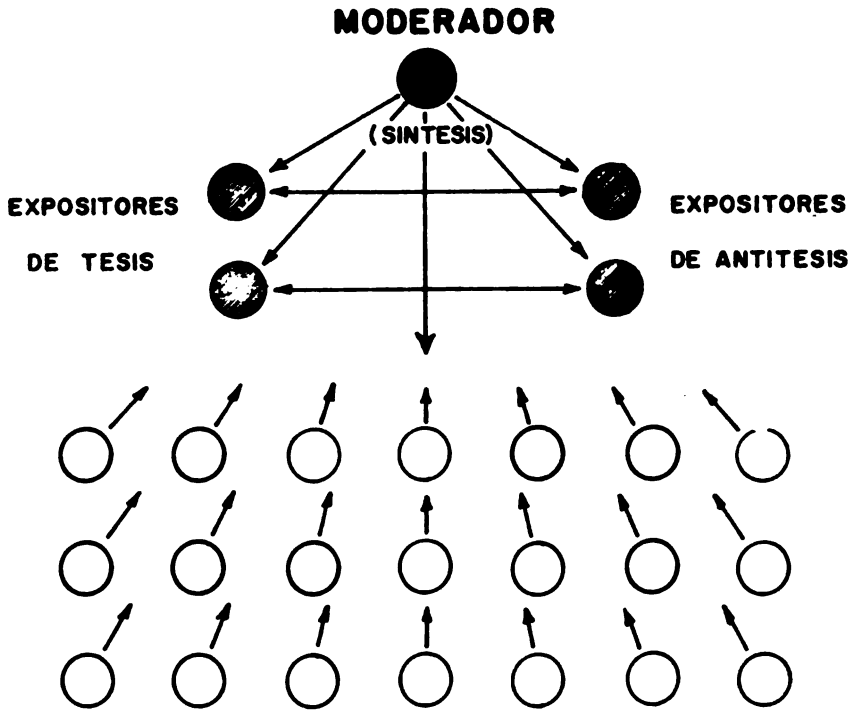


Para la discusión en grupos, la audiencia se divide en agrupaciones poco numerosas.

En el debate dos o más oradores presentan diferentes aspectos o puntos de vista de un asunto de carácter controvertible.

Los discursos a favor y en contra deben ser del mismo largo, es decir, consumir la misma cantidad de tiempo. Terminados estos discursos, el grupo interviene en la discusión y, al final, cada orador actúa nuevamente en forma resumida.

Una variación de esta forma de presentación es la llamada "Acuerdo y Desacuerdo". Los que están a favor de un punto de vista se reúnen separadamente de los que están en contra. Cambian impresiones y nombran sus relatores. Por lo general sigue un período de debate con la participación del auditorio.



Estudios de casos. Se presenta una situación o problema en forma oral, escrita o por medio de una película y se solicita a la audiencia identificar hechos y tomar decisiones. En esta forma se desarrolla el pensamiento crítico.

CLASES DE REUNIONES

Según sus propósitos y naturaleza, las reuniones pueden clasificarse en:

- a. Reuniones informativas o para suministrar conocimientos y enseñar prácticas;
- b. Reuniones analíticas o para intercambio de ideas;
- c. Reuniones resolutivas o para tomar acuerdos;
- d. Reuniones de organización (constitución o formación de clubes, asociaciones, comités);
- e. Reuniones de planeamiento y evaluación, y
- f. Reuniones de recreación

Generalmente, las reuniones tienen un carácter múltiple y persiguen más de un objetivo.

Según el orden, las reuniones pueden ser ordinarias o extraordinarias y, según la audiencia, pueden ser reuniones de agricultores, de amas de casa, de jóvenes, o mixtas. En cuanto a su amplitud, pueden ser asambleas, reuniones de directorio, comités.

Según el grado de responsabilidad que tenga el agente de Extensión en las reuniones, éstas pueden ser de cuatro tipos:

a. **REUNIONES ORGANIZADAS POR EXTENSION.** En este grupo están las demostraciones de prácticas, el adiestramiento de líderes, las reuniones en demostraciones de resultados, las giras, etc. Su mejoramiento puede controlarlo directamente el funcionario de Extensión.

b. **REUNIONES AUSPICIAS POR EL SERVICIO DE EXTENSION,** como son las reuniones de clubes agrícolas y de amas de casa, las que generalmente son convocadas por los directores o socios de esas instituciones. En este tipo, el agente de Extensión tiene una responsabilidad en su mejoramiento, pero, para lograrlo, debe trabajar a través de los dirigentes o líderes de esas organizaciones.

c. **REUNIONES ORGANIZADAS POR AGRUPACIONES PRIVADAS DE AGRICULTORES**, como son las sociedades de agricultores y las asociaciones de productores. En ellas el mejoramiento sólo puede estimularlo el agente, ya que la acción para lograrlo es de responsabilidad de los mismos agricultores.

d. **REUNIONES AJENAS** a las que invita esporádicamente el agente de Extensión para que participe como orador. Un ejemplo de este tipo lo constituye una reunión de un club rotario y, en este caso, el agente no tiene responsabilidad en su planeamiento y realización, pero como debe velar por la eficacia de la transmisión de su mensaje, conviene que se preocupe de mejorar la reunión haciendo sugerencias para perfeccionar la publicidad y la presentación del tema y aumentar la participación de la audiencia.

EMPLEO DE AYUDAS VISUALES EN LAS REUNIONES

Las ayudas aportan a una reunión claridad, cambio de ritmo e "impacto" ó "refuerzo". Este último se refiere al hecho probado de que la gente recuerda mejor lo que percibe con más vivacidad por los ojos y oídos al mismo tiempo.

Los resultados deseables de las ayudas sólo se obtienen con el uso adecuado de ellas.

Las ayudas aportan más claridad en los siguientes casos:

- a. Comparación de cifras o comparación de estadísticas. En este caso se emplea, por lo general, alguna forma de gráfico.
- b. Razonamientos largos o complejos. Hay casos en que se precisa una larga cadena de premisas para alcanzar una conclusión. En estas ocasiones coopera a mantener a la audiencia y al orador dentro del tema, cualquier conjunto de ayudas visuales, tales como un portafolio gráfico o una proyección de diapositivas en serie.
- c. Cuando un punto esencial del tema es visual por naturaleza. Un ejemplo de este tipo sería la visualización de los síntomas de la fiebre aftosa.

Las ayudas visuales tienen más impacto cuando se hace un llamado a la emoción o a los sentimientos y cuando se hace una comparación, como en los casos en que se comparan las formas incorrectas con las correctas de hacer una cosa,

antes o después de una acción y con o sin el uso de una determinada práctica o producto.

En general, se utilizan las ayudas cuando se desea presentar un punto de importancia que debe ser recordado por la audiencia.

Las ayudas aportan más provechosos cambios de ritmo o relajación cuando la audiencia está cansada de muchas palabras y conviene poner a trabajar sus ojos junto a sus oídos.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL EXITO DE LAS REUNIONES

Existen numerosos factores que influyen en la asistencia y eficacia de las reuniones de Extensión. Así, la gente que asiste a otra clase de reuniones (políticas, deportivas, religiosas, sociales), atiende en mayor proporción a las reuniones de Extensión que las personas que no acostumbran congregarse. Igualmente, influye en forma directa en la asistencia, el grado de educación de las personas y el esfuerzo desplegado en el planeamiento de la reunión. Inversamente, influye la distancia del hogar al lugar de la reunión, en especial si ésta se realiza de noche.

Se logra mayor asistencia cuando se anuncia la reunión por un mayor número de medios diferentes, entre los cuales las cartas de citación tienen mucha eficiencia. Al hacerse el anuncio de las reuniones debe indicarse la materia que se tratará en ellas.

También se consigue aumentar la asistencia cuando la gente de la localidad comparte la responsabilidad del planeamiento de la reunión.

En cuanto a la eficacia, la disertación es el método de presentación más débil, pero puede mejorarse con el uso de discusiones (que permiten el doble camino de la comunicación), con la participación de líderes rurales y con el empleo de ayudas visuales.

a. **EFICACIA DE LAS REUNIONES DE CLUBES DE DESARROLLO FAMILIAR.** Buenas directivas, líderes adiestrados, puntualidad de los asistentes en la hora de llegada, atención y participación de los socios en sus preparativos y desarrollo, son los factores que más influyen en el éxito de las reuniones de los clubes.

También tiene importancia el establecimiento de un periodo social y el aprecio que se manifieste a los líderes o directivas por el trabajo que desarrollan.

Por el contrario, afectan en sentido muy desfavorable el éxito de las reuniones, factores tales como el atraso de los socios en la llegada y la negativa a aceptar responsabilidades.

b. FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS REUNIONES DE CLUBES AGRICOLAS. Algunos de los factores que influyen favorablemente en el éxito de las reuniones de los clubes agrícolas juveniles son: 1) Reunirse en los hogares de los socios; 2) Reunirse al atardecer, si los socios son mayores de 14 años; 3) Balancear el trabajo sobre proyectos con los temas generales y la recreación para que cada socio tenga oportunidad de participar; 4) Directivas activas; 5) Participación de líderes y socios en el planeamiento del programa; 6) Dar oportunidad a los socios para discutir y tomar decisiones; 7) Reunirse regularmente en el curso de todo el año.

FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL ESTABLECIMIENTO DE LA ATMOSFERA

A continuación, se enumeran algunos de los factores que influyen en el establecimiento de la atmósfera favorable en una reunión dada.

a. COMPATIBILIDAD DE LOS PATRONES CULTURALES. Es posible que se nos presenten problemas si tenemos una audiencia dividida en grupos cohesivos y antagónicos de carácter político, religioso, racial o, social.

b. STATUS Y RANGO ESTABLECIDOS DE LOS INDIVIDUOS. Si la jerarquía que posee un individuo disminuye por un fenómeno dado, se presentará un problema que debe merecer nuestra atención. Un ejemplo de estos problemas es el que se suscita a menudo entre criadores de animales finos que asisten a las reuniones en que se recalca la eficacia de los animales cruzados. En este caso el agente de Extensión debe hacer resaltar los méritos de las personas de status reconocido.

c. RESPONSABILIDAD DEFINIDA DE LOS GRUPOS EXISTENTES EN LA COMUNIDAD. Por lo general, existen sociedades de agricultores y ganaderos que asumen el papel de expresar los puntos de vista de los campesinos de una zona o país, las cuales provocarán dificultades cuando se convoquen reuniones, con el objeto de que los campesinos expresen sus ideas y tomen acuerdos sobre materias incluidas en ese papel.

d. SISTEMA DE VALORES Y OBJETIVOS DE GRUPO. Es necesario tener en cuenta lo que el grupo desea, deseos que pueden traducirse en dinero, descanso, bienestar familiar, etc.

Una reunión que se identifica con los valores y objetivos del grupo tendrá un clima más favorable.

El agente de Extensión, como educador, debe enseñar dentro del marco de los patrones de conducta de las organizaciones o grupos existentes, apelando a sus valores dominantes, eliminando los temores y evitando herir susceptibilidades.

Para que un grupo llegue a decisiones, no sólo precisa una atmósfera adecuada sino que también necesita que en la reunión se establezca la comunicación entre el presidente u orador y la audiencia y viceversa y, además, la comunicación interna entre los concurrentes. Es para este efecto que se combinan las diversas formas y técnicas de presentación (disertación, panel, demostración, grupos de discusión, ayudas visuales, etc.).

PROCEDIMIENTOS PARA OBTENER LA PARTICIPACION DE LA GENTE

La gente toma interés mediante su participación. Esa participación nos permite darnos cuenta de qué es lo que la gente necesita conocer, qué piensa y qué siente. Puede ser utilizada para aprender las costumbres de la población, apreciar las prácticas agrícolas u hogareñas que están aplicando y los resultados que han alcanzado con ellas. La participación es el procedimiento lógico para lograr acuerdos unánimes o por mayoría. Por último, la participación hace más efectiva la enseñanza y estimula el desarrollo de la gente.

Algunos sistemas para lograr la participación de la gente en las reuniones se indican a continuación:

a. GRUPOS DE DISCUSION: La asistencia a una reunión se divide en grupos de 3 a 15 personas, las que discuten un tema definido por un período de tiempo determinado, y las preguntas o comentarios resultantes son dados a conocer a toda la audiencia por un representante o relator del grupo. En esta forma se descubren problemas, reacciones o ideas del grupo.

b. GRUPOS DE OBSERVACION Y DE ESCUCHAS. Antes de iniciar la reunión se dan

ciertas instrucciones a grupos de asistentes. En ellas se les solicita, por ejemplo, que anoten los puntos que consideren de mayor importancia en la exposición del tema o materia, o aquellos que necesitan de una explicación adicional.

c. LISTA DE IDEAS O JUICIOS. El informante debe manifestar si está o no de acuerdo con los juicios o ideas que se registran en un formulario.

d. LISTA DE SELECCIONES. Es una variación del anterior. En un formulario se dan varias ideas, problemas u juicios y los asistentes deben seleccionar algunos que cumplan determinados requisitos.

e. PREGUNTAS FORMULADAS A LA AUDIENCIA.

f. PREGUNTAS SOLICITADAS A LA AUDIENCIA.

g. "PANELES" ORGANIZADOS AL AZAR ENTRE LA CONCURRENCIA.

h. DRAMATIZACIONES.

PLANEAMIENTO DE LA REUNION

Para organizar en forma adecuada una reunión, deben considerarse diversos puntos de los que dependen su mayor o menor éxito. El planear adecuadamente las condiciones de la reunión produce un desarrollo sin tropiezos y la complacencia de los asistentes. Principalmente hay que preocuparse de la materia por tratar, del papel de los participantes, del medio físico en que se efectuará, de los sistemas de citación o anuncio y de la forma en la que se presentará el tema. El tiempo destinado al planeamiento debe considerarse siempre como bien empleado, pues una pequeña mejora en las reuniones es muy significativa en términos de costo beneficio.

Una reunión produce muchos gastos tanto a los agricultores como al Servicio de Extensión. Si calculamos el transporte, el valor del tiempo de cada asistente y los gastos generales, podremos formarnos una idea del alto costo de cualquier reunión. La casi totalidad de los egresos son iguales para una reunión bien planeada y acertada que para una mala. Es por esto que el planeamiento analítico cuidadoso para determinar los objetivos, la audiencia, el mensaje y otros aspectos de la reunión, adquiere tanta importancia.

A continuación, se indican algunos puntos que deben tomarse en cuenta en el planeamiento.

a. DESIGNACION DE UN COMITE LOCAL DE PLANEAMIENTO. Este comité debe, a su vez, designar comisiones o individuos encargados de determinados aspectos de los preparativos o del desarrollo de la reunión. Mientras más personas participen en sus preparativos, mayores serán las posibilidades de que la comunidad estime como una responsabilidad propia realizar las acciones derivadas de los acuerdos logrados en la reunión.

b. ANALISIS Y DETERMINACION DEL PUBLICO. Analícese las características sociales, psicológicas, económicas y de educación del público que asistirá para adaptar a ellos todos los aspectos de la reunión.

c. DETERMINACION DEL TEMA DE LA REUNION. Este es el primer problema del comité de planeamiento. El tema debe ser de interés para la audiencia y antes de elegirlo deben cambiarse ideas entre el mayor número de personas posible, recogerse sugerencias de todas las fuentes y consultar la literatura existente sobre la materia. Si se elige un tema que está relacionado con otras profesiones, conviene solicitar la cooperación de representantes de ellas para que ayuden en el planeamiento.

Debe tenerse en cuenta que el mensaje debe estar contenido y ser transmitido en todas las partes del programa (gráficos, cine, conferencia).

d. CLARIFICACION DE LOS OBJETIVOS DE LA REUNION. Los objetivos deben relacionarse con los intereses de la gente y con los propósitos del programa de Extensión. Conviene incluir los objetivos en la citación o darlos a conocer en los anuncios de la reunión.

Hay que considerar las "metas de acción" que son las acciones específicas que tomará un determinado grupo como resultado inmediato de la reunión.

e. LUGAR DE LA REUNION. Este debe estar en relación con la clase y número de personas por reunirse y a tono con el tema. Hay que preocuparse de la comodidad de los asistentes, es decir, de la iluminación, ventilación, acústica, temperatura, etc., del local.

f. **SELECCION DEL DIA Y HORA APROPIADOS.** La gente prefiere reunirse en determinados días y a ciertas horas, y estas costumbres por lo general varían de un lugar a otro.

g. **ELECCION Y CAPACITACION DEL PRESIDENTE O JEFE DE LA REUNION.** Esta persona debe tener condiciones para explicar los objetivos, habilidades para interpretar y resumir, presentar personajes y orientar a la concurrencia en la obtención de decisiones cuando sea necesario. No debe ser indiferente ni indeciso. Debe gozar de la simpatía y confianza de la audiencia, ser paciente y tolerante y tener sentido del humor.

h. **SELECCION DE LOS MEDIOS DE ANUNCIO O CITACION** (cartas, prensa, radio, escuelas, altavoces, etc.). La invitación debe ayudar a la concurrencia a orientarse en lo que sucederá en la reunión, por lo que se debe indicar el tema que se tratará, sus objetivos, hora y lugar. Pocos días antes de la realización de la reunión debe reiterarse la citación para evitar olvidos.

i. **ORGANIZACION DE LA REUNION SOBRE LA BASE DE LOS GRUPOS NATURALES DE LA COMUNIDAD.** Siempre que ello sea posible.

j. **SELECCION DE LA FORMA DE PRESENTACION DEL TEMA.**

k. **DETERMINACION DE LOS METODOS Y NORMAS PARA LOGRAR LA PARTICIPACION DEL AUDITORIO Y PARA LA TOMA DE DECISIONES.** Lo cual puede hacerse por consenso o por algún sistema de votación.

l. **ELECCION DE LOS METODOS PARA INFORMAR ANTICIPADAMENTE A LOS PARTICIPANTES EN EL PROGRAMA, SOBRE LOS PLANES DE LA REUNION.** En caso de un panel o symposium se recomienda una sesión previa de sus componentes.

m. **SELECCION DE PERSONAS A QUIENES PUEDE INTERESAR EL TEMA DE LA REUNION, CON EL OBJETO DE INVITARLAS.** A veces, conviene que estén presentes personas que han ensayado una práctica y pueden ejercer influencia para que otros realicen ese cambio, o puede convenir la presencia de periodistas, banqueros, y de otras personalidades que den jerarquía a la reunión y puedan ayudar en la acción futura.

n. **INCLUSION DE ACTIVIDADES RECREATIVAS.**

o. **DETERMINACION DEL MATERIAL Y EQUIPO NECESARIOS.**

p. **CONFECCION DE LA MINUTA DEL PROGRAMA DE LA REUNION Y DE NORMAS GENERALES PARA SU REALIZACION.**

q. **ENUMERACION DE LAS PERSONAS A QUIENES SE LES AGRADECERA O RECONOCERA EN LA REUNION.** Los que ayudaron a planear, la gente de jerarquía y de experiencia, etc.

r. **OBTENCION DE LA PARTICIPACION DE ESPECIALISTAS O EXPERTOS.**

s. **DETERMINACION DE LA NECESIDAD DE REDACTAR INFORMES O CONCLUSIONES DE LA REUNION PARA SU PUBLICIDAD O PARA ILUSTRAR A OTRAS PERSONAS.**

t. **DETERMINACION DE LA FORMA DE EVALUAR LA REUNION.** Esto puede hacerse por observación, por formularios llenados por los asistentes u otros medios.

u. **ELABORACION DE UNA LISTA DE TAREAS A CUMPLIR EN LA PLANIFICACION, DESARROLLO Y EVALUACION DE LA REUNION, SEÑALANDO QUIENES SON LOS ENCARGADOS DE ELLAS Y LAS FECHAS EN QUE SE DEBEN CUMPLIR.**

SUGERENCIAS PARA LA REALIZACION DE UNA REUNION

- a. Llegar con anticipación al lugar o local en que se efectuará. Nunca faltan detalles que deben arreglarse momentos antes de la reunión; a lo menos, hay que hacer una revisión o inspección del local y de los preparativos. Una reunión preparatoria con los participantes en el programa para clarificar y revisar el plan de la reunión se estima muy conveniente.
- b. Asegurarse que todo el equipo y material por emplearse esté en orden.
- c. Empezar la reunión a la hora y terminarla a tiempo, es decir, cuando aún no haya caído el entusiasmo de la concurrencia.
- d. Explicar los objetivos y la forma en que se realizará la reunión.

- e. Presentar a la concurrencia, en especial, a las visitas.
- f. Cuando se trata de grupos pequeños, siente a todos los asistentes en un semicírculo o alrededor de una mesa para que se puedan ver las caras.
- g. Oriente la reunión dentro de sus objetivos. Sin embargo, si se desvía hacia otro problema importante de actualidad o de interés para la concurrencia, permita tratarlo. (Si ha habido una inundación, se puede hablar de ella antes de iniciar el tema)
- h. Use, pero sin excederse, procedimientos parlamentarios. No haga discursos.
- i. Ayude a que la gente se conozca y se comprenda.
- j. Evite poner "en apuros" a la gente mediante preguntas difíciles o capciosas.
- k. Si la reunión es muy larga proponga un receso o descanso intermedio.
- l. Dele a todos los asistentes oportunidad para hablar o intervenir. Hay gente que capta más lentamente que otra y a ésta debe dársele oportunidad de hacer preguntas o de que busque ayuda en los descansos.
- m. Procure que los participantes sean corteses y se respeten los derechos y sentimientos de todos.
- n. Evite las intervenciones muy largas y las preguntas o interrupciones desordenadas.
- o. Transmita a la audiencia alguna de las preguntas de los asistentes para que ella misma la responda.
- p. Estimula la formulación de preguntas.
- q. Haga notar los puntos que han sido olvidados u omitidos.
- r. Haga un resumen de lo tratado y de las conclusiones acordadas.
- s. Felicite y agradezca al Presidente al final de la reunión.
- t. Distribuya material educativo que tenga relación con el tema expuesto. Esto debe hacerse al final de la reunión.
- u. Proceda a la evaluación.



Un extensionista analiza los problemas del cultivo de la papa en una reunión de agricultores.

VENTAJAS DE LA REUNION

- Las siguientes son sus principales ventajas
- a. Informa directamente y de una vez a varias personas.
 - b. Estimula las relaciones entre el agente y la población rural.
 - c. Promueve las interacciones de la gente y su organización.
 - d. Facilita la recreación.
 - e. Permite la acción mancomunada.
 - f. Es efectiva en relación a la adopción de nuevas ideas.
 - g. Promueve los cambios de conducta. Se ha comprobado que estos cambios se producen con más facilidad en los sectores donde la gente asiste con más frecuencia a las reuniones.

LIMITACIONES

- Algunas de las desventajas de las reuniones son:
- a. Asisten en menor porcentaje los que tienen un bajo nivel de educación.
 - b. Resulta más económico presentar ciertas materias por otros medios.
 - c. Si las horas y días adecuadas no corresponden con las horas de trabajo del Servicio de Extensión, se recarga en exceso la jornada del agente.
 - d. Las malas vías de comunicación, los deficientes medios de transporte y las condiciones de tiempo desfavorable limitan la asistencia.
 - e. Requieren que previamente se haya despertado el interés por el tema, lo que puede lograrse por otros métodos de Extensión.

2. DEMOSTRACIONES DE PRACTICAS**DEFINICION**

La demostración de métodos o de prácticas es un ejemplo del desarrollo adecuado de una práctica conocida y probada, dado en forma objetiva por un agente de Extensión o un guía especialmente preparado, a un grupo de personas, con el objeto de enseñarle destrezas o habilidades.

Está basada sobre la aceptación, por parte del público, de que el funcionario o líder es un experto en la materia que trata.

En la demostración de métodos un grupo ve la realización de la práctica por un técnico que la explica paso a paso, contesta las preguntas y exhibe la obra terminada.

OBJETIVO

Con la demostración se trata que un grupo aprenda un trabajo mediante su observación y su práctica o ensayo. En consecuencia, cada participante debe oír, ver y ejecutar la operación. Con ella no se persigue probar el valor, importancia o mérito de una práctica, como ocurre en la demostración de resultados.

IMPORTANCIA

Es uno de los métodos más importantes en Extensión. Es de gran uso en el campo de la economía del hogar, especialmente en costura, preparación y conservación de alimentos y, por ello, en muchas partes, a las educadoras del hogar rural se les da el nombre de demostradoras. En agricultura se utiliza bastante para extender prácticas de avicultura, apicultura, fruticultura, sanidad animal y vegetal, agroindustria.

También es muy útil en la capacitación de la juventud.

Para este efecto es corriente hacer competencias de demostraciones a través de las cuales los jóvenes adquieren autoconfianza y aprenden a organizar y presentar ideas.

FASES DE LA DEMOSTRACION

Una demostración se compone de las cuatro fases que se explican en seguida en las que se aplican los principios de la educación:

PLANEAMIENTO: Lo primero que se debe determinar es la conveniencia de realizar la demostración de acuerdo con la necesidad existente, con el número de personas que alcanzará, con el tiempo y esfuerzos requeridos, con la existencia de demostradores adecuados y elementos necesarios y con la adaptabilidad de la materia para su presentación objetiva.

Es imprescindible hacer el estudio de la situación para contestar la siguiente pregunta:

Hay necesidad de introducir o generalizar la práctica dada?. Para contestarla se deben analizar las faenas de cada empresa, estudiar los resultados de la investigación en relación a dichas faenas y observar la forma en que ellas están siendo realizadas por los agricultores acertados. En esta forma se determina si conviene enseñar prácticas nuevas descubiertas por la experimentación o si hay necesidad de perfeccionar las que se están empleando defectuosamente por la mayoría de los agricultores.

En seguida, se seleccionan las prácticas o destrezas específicas por enseñar y la época adecuada para efectuar la demostración.

Una vez que se ha determinado la índole de la demostración, índole que debe estar de acuerdo con las necesidades e intereses de la gente, y que

se ha comprobado que la materia se presta para la demostración y es de actualidad, es necesario planearla y ensayarla tantas veces como sea necesario para dominar muy bien su ejecución. Estos ensayos producirán confianza y seguridad en el demostrador y, además, permitirán determinar inconvenientes que es necesario salvar o corregir para lograr una operación acertada.

El plan de la demostración debe contemplar los siguientes puntos:

- a. Determinación del público o características de la posible asistencia.
- b. Tema y demostrador.
- c. Local, fecha y hora de la demostración.
- d. Material, equipo y ayudas audiovisuales que se utilizarán.
- e. Instrucciones y demás materiales de enseñanza por distribuir.
- f. Motivación que se utilizará.
- g. Confección de una minuta que contenga los pasos y los puntos claves de la demostración.
- h. Tiempo de duración de cada paso o fase y de la operación total.



Participantes venezolanos en una demostración sobre injertos.

- i. Operaciones previas a la demostración (Ejemplo: remojar frijoles con anticipación a una demostración culinaria).
- j. Métodos de evaluación por emplear
- k. Medios adecuados de anunciarla (publicidad) para lograr buena concurrencia.



La demostración se desarrolla paso a paso.

REALIZACION. En primer lugar debe presentarse al demostrador o éste debe hacerse una autopresentación. Se logrará la atención e interés de la audiencia haciéndole comprender el objetivo y la importancia de la demostración, colocándola en condiciones adecuadas de comodidad e indagando lo que ella sabe sobre la materia que se va a enseñar.

En seguida es conveniente describir el equipo y material usados, los cuales deben ser apropiados y de fácil obtención por la gente a la que ésta destinada la demostración.

Seguidamente se inicia la presentación de la demostración, paso a paso, haciendo hincapié en la importancia de los puntos claves.

Se llaman puntos claves a todos los aspectos de la demostración que determinan el éxito o fracaso de la operación, mejoran la calidad del trabajo, lo facilitan o permiten evitar accidentes.

Paso es un segmento en la secuencia lógica de un trabajo cuya ejecución permite avanzar en el desarrollo de esa faena.

Debe hablarse en forma clara, lenta, en lenguaje sencillo y, en caso necesario, emplear ayudas visuales. Es necesario lograr la participación activa de la concurrencia y asegurarse mediante



La repetición de la práctica por cada agricultor es una parte fundamental de la demostración.

preguntas o por otros medios que cada paso va siendo comprendido perfectamente y que la audiencia está oyendo y viendo en forma satisfactoria.

Para finalizar la demostración se hace un resumen en el que se resalten sus aspectos más importantes.

La instrucción no sólo debe ser verbal sino también objetiva. Si se usara únicamente la primera forma, no se lograría que el adiestrado retuviese toda la operación en su memoria. Además, es muy difícil explicar una destreza sólo con palabras.

REPETICION. En esta fase el agricultor debe repetir la demostración explicándola y haciendo hincapié en los puntos claves.

El técnico debe hacer las correcciones del caso.

En lo posible todos los concurrentes deben repetir la demostración.

Se recomienda distribuir en seguida la literatura suplementaria de la demostración.

ACCION FUTURA. Debe obtenerse el nombre y dirección de los asistentes y darse todas las indicaciones para que el que recibe el adiestramiento, pueda realizar la práctica en cualquier ocasión, señalar las personas a quienes se puede solicitar ayuda y estimular a los agricultores para que hagan todas las consultas que estimen necesarias para resolver las dudas que se les presenten.

Posteriormente, averiguar quiénes están haciendo uso de la práctica y estimularlos para lograr satisfacción.

EJEMPLO DE UNA DEMOSTRACION DE GERMINACION DE SEMILLAS DE HORTALIZAS

PRESENTACION. Un líder puede presentar al demostrador en la siguiente forma: Va a estar a cargo de la demostración el ingeniero Luis Pérez, agente de extensión agrícola de Rancagua. Desde hace tres años él trabaja en esta zona para cooperar en la solución de los problemas que se les presentan a los agricultores. Aparte de sus conocimientos, siempre ha demostrado mucho entusiasmo e interés por nosotros. Una muestra de ello es su presencia en esta ocasión. Dejo con ustedes al ingeniero Pérez.

MOTIVACION. El ingeniero Pérez empieza su exposición en la siguiente forma: Hoy día vamos a hacer una demostración relacionada con la germinación de semillas de hortalizas. Esta práctica tiene mucha importancia ya que nos permitirá evitar, en los almácigos y cultivos de asiento, algunos fracasos que se producen por la mala calidad de las semillas. Antes cuando éstos no ocurrían, ustedes se sentían orgullosos pues la gente de las comarcas cercanas comentaban sobre los magníficos almácigos que ustedes tenían.

En los últimos años se ha observado en la zona que, después de varios días de sembrada una semilla, la aparición de las plantitas se produce en forma muy mala y, por lo tanto, es necesario repetir la siembra con el consiguiente mayor gasto de dinero, tiempo y trabajo. Muchas veces esto se debe a la mala calidad de las semillas.

Para evitar estas pérdidas y malos ratos, podemos probar la calidad de la semilla en la forma que explicaremos en esta demostración.

OPERACION PREVIA. Con suficiente anticipación se hizo germinar semillas para mostrar sus resultados en la reunión

MATERIAL Y EQUIPO. Para provocar la germinación necesitamos un plato hondo cualquiera, algunas motas de algodón, papel secante, un pedazo de vidrio de ventana corriente del tamaño necesario para cubrir el plato y una muestra de las semillas que vamos a analizar. (Conforme los menciona, va mostrando los elementos que utilizará).

REALIZACION. A continuación, procede a realizar la demostración conforme al esquema presentado más adelante.

Al terminar su explicación muestra los platos en que previamente había hecho germinar semillas.

REPETICION. En esta etapa el Ingeniero Pérez solicita repetir la demostración a una persona de la audiencia.

A medida que el agricultor la repite, el Ingeniero Pérez corrige los errores y las omisiones.

El agricultor así adiestrado sirve de guía junto con el Ingeniero Pérez para que otros dos agricultores, en una segunda rueda, repitan la operación.

En la rueda siguiente podrán repetir la operación otros cuatro agricultores.

PASOS	PUNTOS CLAVES
1. Póngase algodón en el fondo del plato	En cantidad suficiente para que cubra todo el fondo.
2. Colóquese una hoja de papel secante cubriendo el algodón.	Prefiera el papel blanco. Si es de otro color, asegúrese que no contenga compuestos químicos que afecten la semilla.
3. Viértase agua en el plato.	Debe mojar completamente el algodón y el secante.
4. Elimínese el agua en exceso inclinando el plato.	
5. Colóquese las semillas sobre el secante.	Las semillas deben elegirse por muestreo al azar. Colocar 100 semillas distribuidas uniformemente.
6. Tápese el plato con el vidrio.	Manténgase 3 a 8 días en plato en un lugar sombrío. Al término del plazo, cuéntenese las semillas germinadas cuyo número indicará el porcentaje de la germinación.

TERMINO. En Ingeniero Pérez hace un resumen de su demostración y distribuye literatura sobre porcentajes de germinación que deben tener las buenas semillas de las diversas especies de hortalizas.

VENTAJAS

Algunas de las ventajas de este método de Extensión son los siguientes:

- Posee gran eficacia para la enseñanza de prácticas pues además de ser ésta objetiva, hay influencia del grupo en la aceptación de los cambios.
- Ejerce favorable influencia en la obtención de confianza de la población hacia el demostrador.
- Su costo es inferior al de una demostración de resultados.
- Es de utilidad para adiestrar líderes.
- Ejerce influencia en el estrechamiento de relaciones personales del agente de Extensión.
- Suministra material para preparar artículos de prensa y programas de radio.
- Dá estímulo a las actividades de grupo.

LIMITACIONES

Algunas de las desventajas de la demostración de prácticas se indican a continuación:

- Su realización, en muchos casos, depende de la época del año. Por ejemplo: para hacer una demostración sobre siembra, a veces, hay que esperar que llueva y entonces, los agricultores no disponen del tiempo o no se alcanza a enseñar a muchas personas, pues todos desean sembrar rápidamente.
- Requiere bastante tiempo para planearla y ejecutarla.
- Su costo es mayor que el de las reuniones generales.
- A veces, no se cuenta con un local conveniente para que la gente vea y oiga bien.
- Requiere transporte de equipo y material al lugar de la demostración.
- Precisa de un demostrador hábil.



La demostración de prácticas es útil para capacitar líderes.

3. GIRAS

GENERALIDADES

La gira es un método de Extensión objetivo por el cual se muestra y se explica la aplicación de una o varias prácticas a un grupo de personas, con el objeto de que ellas las adopten.

Los agricultores siempre han demostrado interés en lo que hacen sus vecinos. Por esto, la influencia conocida en Extensión con el nombre de indirecta, juega un papel de tanta importancia en la incorporación de nuevas prácticas a la finca o al hogar.

Esta tendencia de los campesinos a apreciar e imitar lo que hacen otras personas en quienes se tiene confianza, es aprovechada por los extensionistas al organizar giras.

Las giras constituyen un tipo especial de reuniones que se asemejan a las que se hacen en demostraciones de resultados a las que superan

en el espíritu alegre y entusiasta con que participa la gente.

Pueden hacerse:

- a. A una sola finca como en el caso en que se desea extender una práctica que un agricultor ya ha aceptado y está aplicando. Ejemplo de este grupo es el de visitar a un avicultor que cría aves en jaulas en lugar de hacerlo en corrales, como es la costumbre del lugar.
- b. A una serie de propiedades en que una o ciertas prácticas se han incorporado, como es el caso de visitar empastadas mejoradas.

De lo anterior puede deducirse que las giras pueden durar desde un par de horas hasta varios días. Las más prolongadas se realizan a regiones distantes.

Las giras constituyen verdaderos acontecimientos en el desarrollo de los trabajos en Extensión comparables a las exhibiciones locales.

PLANIFICACION

La organización de una gira requiere más trabajo que el que exige una reunión de carácter general. En toda planificación conviene que participe la gente local junto a los extensionistas.

Muchos de los puntos para planificarla y desarrollarla son comunes a los que se han considerado en relación con las reuniones. Aquí se repiten algunos y se agregarán otros.

PROPOSITOS. El o los objetivos específicos de la gira dependen de los objetivos del programa que se han considerado en el plan anual de actividades del agente de Extensión y de los intereses de las familias rurales.

SELECCION DE LA O LAS PROPIEDADES. Deben seleccionarse las fincas más convenientes. Su tamaño, equipo empleado, capital y

otras características deben ser parecidas a las que tienen las fincas de los posibles participantes en la gira. Sus propietarios deben ser personas estimadas.

Algunas personas se resisten a permitir se visiten sus propiedades, ya sea porque no les agrada que el público conozca ciertos aspectos de sus vidas o por causas como la de evitar el contagio de ciertas enfermedades ("new castle" en las aves) o las molestias y pequeños perjuicios que llevan consigo esas visitas.

PREPARACION DE LOS VISITANTES. A los posibles participantes de les debe preparar con anticipación de modo de despertarles interés o deseos de apreciar las ventajas de lo que se va a observar. De esta manera la gira podrá servir para lograr convicción.



ASUNTOS RELACIONADOS CON EL DESARROLLO DE LA GIRA. La gira no sólo debe planearse cuidadosamente sino que también desarrollarse en las mejores condiciones, de manera que los participantes puedan apreciar las prácticas y recibir estímulos para su adopción. Entre otras, las siguientes consideraciones deben tenerse en cuenta:

- a. No seleccionar un número excesivo de propiedades o de materias. El exceso obliga a andar con demasiada rapidez la que perjudica la eficiencia.
- b. La ruta a seguir y las detenciones para dar explicaciones deben decidirse con los propietarios a visitar.
- c. Preocuparse de preparar un lugar de estacionamiento para los vehículos de los agricultores.
- d. En lo posible hay que subsanar las molestias que pueden provocar el paso de cercos

difíciles, acequias u otros obstáculos y la presencia de animales bravos.

- e. Calcular el tiempo en que debe cumplirse cada etapa para lograr que todo el recorrido por visitar se haga a una velocidad conveniente.
- f. Si los puntos distan mucho uno de otros hay que disponer de una movilización que no ofrezca peligros. Esta puede consistir en un bus o en camiones con barandas. La velocidad debe ser disminuida. Si participan varios vehículos puede convenir señalarlos en forma visible para que sean reconocidos por los participantes. Esta medida junto con la de disponer que personas conocedoras viajen en el primer y último vehículo impedirá que algunas personas se extravíen en la ruta.
- g. Se recomienda distribuir un croquis de la ruta y de las detenciones o estaciones.

- h. Prepare breves descripciones de las propiedades a visitar y de los sistemas de explotación. Deje en ellas abundantes espacios en blanco para anotaciones. Distribuya estos papeles entre los participantes al iniciar cada visita
- i. Disponga de un número adecuado de folletos o de otro material de Extensión relacionado con el tema de la gira y distribúyalos.
- j. En las estaciones coloque letreros con algunas indicaciones sobre las prácticas que se observan.
- k. Disponga de altavoces o parlantes en caso de ser necesario.
- l. Prepare un adecuado número de guías para atender a los participantes. Estos pueden ser empleados en dos formas típicas. Se pueden hacer grupos pequeños con un guía cada uno que dará explicaciones en todas las estaciones o, se puede, ubicar un guía en cada estación y en este caso, repetir las explicaciones cada vez que un grupo de personas llegue a ese lugar.
- m. Informe en detalle a las personas por visitar sobre el número de participantes y el horario y deles amplia oportunidad para que expliquen sus experiencias a los visitantes.
- n. Si se proyecta servir almuerzos o refrescos en un lugar cercano invite a las personas visitadas o por visitar.
- o. Haga con anticipación las reservas en hoteles o lugares de alojamiento en caso que la gira dure varios días.
- p. Antes de iniciar la gira realice una inspección general detallada para asegurarse que todo está en orden deseado.
- q. Haga una lista de tareas con sus encargados y fechas en que se deben cumplir.
- r. Adopte todas las medidas necesarias para prevenir accidentes.

REALIZACION

Debe haber un coordinador que dirija todos los aspectos y a las personas que trabajan en el evento.

El itinerario de la gira debe cumplirse lo más exactamente posible. Si un grupo de agricultores llega a la hora exacta, la gira se empieza con ellos.

Las personas que llegan después de la hora se organizan en nuevos grupos que se orientan hacia el lugar de la primera estación, calculando el tiempo que el grupo anterior demorará en ella.



Los letreros con indicaciones sobre las prácticas que se desean extender aumentan la eficacia de las giras.

Como en toda reunión, deberá darse la bienvenida a los asistentes, presentar a los dueños de casa y recalcar el propósito de la gira.

El propietario o el agente agrícola pueden describir la finca y el sistema de explotación como, asimismo, la forma en que se va a desarrollar la visita. Esta es la oportunidad para distribuir las descripciones escritas que se han preparado previamente. Háganse las advertencias del caso para facilitar la visita y evitar perjuicios o molestias.

En el desarrollo de la gira todos los participantes deben ver y oír lo que se ha proyectado mostrar y explicar. En cada estación lo que se debe mostrar debe quedar entre el público la persona que da las explicaciones.

Si la concurrencia es numerosa deben usarse altavoces.

En cada estación debe darse tiempo para contestar preguntas y para promover cambios de ideas entre los asistentes. La participación del

dueño de la casa en estas discusiones es importante. El agente de Extensión, en todo momento, debe estar atento para evitar o resolver cualquier problema.

Conviene encargar a una persona que vaya al final para evitar que queden personas rezagadas, cierre las puertas y restablezca el orden de las cosas.

TERMINO

La gira debe terminarse a la hora prevista. El agente de Extensión debe hacer un breve resu-

men de ella. Este resumen se distribuye posteriormente por escrito.

Uno de los presentes, en representación del grupo, debe agradecer a los dueños de la casa.

Es, en muchos casos, recomendable para estrechar relaciones entre los asistentes terminar la gira sirviendo algunos refrescos. La forma de costearlos variará según las circunstancias. A veces, los puede ofrecer una organización de agricultores u otra entidad.

Por último, procúrese que todo quede en orden y limpio o se tomen las disposiciones para que se lo logre a la brevedad.

4. DIAS DE CAMPO

GENERALIDADES

El día de campo es un método de Extensión objetivo por el cual se muestran una serie de prácticas en una misma propiedad, realizadas en condiciones locales, con el objeto de promover el interés y los deseos por la adopción de ellas y de mejorar las actitudes hacia los técnicos y hacia el Servicio de Extensión.

Los días de campo se efectúan en fincas de colaboradores de gran espíritu público, en fincas demostrativas o en estaciones experimentales. En este último caso, su principal objetivo es el de dar a conocer las labores de investigación y fortalecer las relaciones públicas de la estación experimental.

Los días de campo pueden referirse a un sólo cultivo, a una empresa ganadera o a varios aspectos. De todas maneras es conveniente preocuparse más de la calidad de lo que se muestra que de su cantidad. Por lo general, duran más de medio día por lo que hay que hacer arreglos especiales para el suministro de alimentos y de refrescos a los agricultores y demás público asistente.

Los días de campo constituyen una acontecimiento especial dentro de las actividades anuales del Servicio de Extensión y demandan bastante tiempo y muchos recursos para su preparación.

OBJETIVOS

Los propósitos de los días de campo son los siguientes:

- a. Dar información sobre la aplicación y resultados de prácticas agrícolas en condiciones locales.
- b. Crear deseos por el mejoramiento de los trabajos agrícolas.
- c. Enseñar prácticas mediante demostraciones.
- d. Demostrar la importancia de los efectos de una práctica mediante la demostración de resultados.
- e. Dar información sobre las actividades que cumple el Servicio de Extensión y otros servicios del sector público agrícola.
- f. Promover actitudes favorables hacia los técnicos.
- g. Fortalecer las relaciones entre campesinos y extensionistas.
- h. Conocer opiniones de los agricultores sobre las prácticas que se muestran.

Cuando el día de campo se realiza en una estación experimental los objetivos de que persiguen son:

- a. Dar a conocer los trabajos y las funciones que cumple la estación experimental.
- b. Crear confianza en la institución y en los investigadores.
- c. Despertar deseos por mejorar los trabajos agrícolas.

- d. Promover inquietudes por experimentar.
- e. Fortalecer las relaciones entre técnicos y agricultores y mejorar sus mutuas actitudes.

PLANEAMIENTO

Los siguientes aspectos deben considerarse para la organización del día de campo:

a. **COMITE ORGANIZADOR.** Este comité debe estar compuesto por agricultores, agentes de Extensión, representantes de otras instituciones públicas y de casas comerciales.

El comité deberá establecerse con bastante anticipación y será responsable no sólo de la organización, sino también del desarrollo y evaluación del día de campo. Para cumplir sus obligaciones puede designar diversos subcomités con funciones específicas.

b. **OBJETIVOS.** Una de las primeras actividades del comité será la de establecer y clarificar los objetivos del día de campo, los que lógicamente deben estar relacionados con los del programa de Extensión y los intereses de la gente.

c. **PUBLICO.** Además de los agricultores deben considerarse como posibles participantes las autoridades, extensionistas, investigadores, representantes de casas comerciales y de los servicios públicos del sector agrícola.

El cálculo de los asistentes se hará a base de lo que haya ocurrido en ocasiones anteriores y de los informes que puedan suministrar líderes y agentes de Extensión.

d. **CONTENIDO DEL PROGRAMA.** De acuerdo con los objetivos se determinará cuáles serán los cultivos y las prácticas agrícolas, ganaderas y otras que se incluirán en el día de campo. Debe tenerse cuidado de no recargar demasiado el programa.

e. **TECNICAS PARA PRESENTAR EL PROGRAMA.** Conviene analizar la forma de dar las explicaciones, de usar ayudas visuales y de efectuar demostraciones de manera que estas técnicas se utilicen en la forma más eficiente.

f. **PRESUPUESTO.** Debe elaborarse un presupuesto de gastos y una lista de los recursos que se necesitan con las respectivas fuentes de ingreso y de medios materiales. No debe olvidarse que el almuerzo, la movilidad de los agricultores, la

propaganda y los materiales que se necesitan durante el día de campo demandarán gastos de consideración.

g. **SELECCION DE LA PROPIEDAD.** Este es uno de los factores más críticos del día de campo. Si no es una finca pública deben elegirse aquellas que por su tamaño, capital y equipo disponibles y por otras características sean parecidas a las que explotan los posibles participantes en el día de campo. El agricultor seleccionado debe tener espíritu público, interés en las prácticas a exhibirse e influencia en los campesinos.

h. **OPERACIONES PREVIAS.** Es posible que se deban establecer demostraciones de resultados con bastante anticipación para que los efectos estén visibles en el momento de la realización del día de campo. En igual forma se deben iniciar las labores agrícolas oportunamente para que las prácticas y los cultivos puedan mostrarse en el día de campo.

i. **PUBLICIDAD.** Esta se debe empezar con meses de anticipación e intensificarse en los últimos días.

j. **FECHA.** El día de campo debe hacerse en una época conveniente en la que no haya peligro de fenómeno atmosféricos que lo hagan fracasar. El día debe fijarse de acuerdo con las costumbres y deseos de los agricultores. En algunos lugares puede ser un día de la semana determinado y en otros cualquier otro día.

k. **MEDIOS DE CITACION.** Se deben considerar diversos medios para la invitación de los posibles participantes. Cartas personales y circulares dan buenos resultados si se acompañan con avisos en la prensa, radio, televisión y cines y con afiches y cartelones. Las invitaciones deben hacerse con la adecuada anticipación y deben ser acompañadas por el programa y algunos detalles sobre la realización del día de campo.

l. **RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES.** Con anticipación debe comprometerse a los técnicos que harán las explicaciones, a las personas que servirán de recepcionistas, a los guías de grupo y a los encargados de hacer la introducción y el cierre del día de campo.

Entre los materiales pueden precisarse altavoces, proyectores de cine, ayudas visuales y otros materiales de enseñanza.

En algunos casos puede necesitarse transporte entre las estaciones del recorrido del día de cam-

po. Estos medios deben ser seguros. Si se usan remolques o camiones ellos deben disponer de barandas y manejarse a baja velocidad. En ocasiones habrá que facilitar la movilidad de los agricultores desde su residencia al lugar donde se efectúa el día de campo. Agricultores, voluntarios, funcionarios y casas comerciales pueden facilitar sus vehículos para el efecto.

m. **FORMULARIOS DE INSCRIPCIÓN Y LIBRETAS.** Conviene tener preparado un pequeño formulario para el registro de los participantes en el día de campo. Estos pueden ser llenados por colaboradores. En esos formularios, cada agricultor indica su nombre, dirección, forma en que se impuso de la realización del día de campo, causa que lo motivó a venir y otros antecedentes que pueden servir para la acción posterior de los agentes de Extensión y para perfeccionar futuros días de campo

A los participantes de les debe facilitar papel y lápiz para que si lo desean tomen algunas anotaciones sobre el día de campo.

n. **ESTABLECIMIENTO DEL RECORRIDO Y DE SU DURACION.** Se debe hacer un croquis del recorrido del día de campo iniciándolo en el lugar de inscripción y con indicaciones del sitio para exhibiciones, del local en que se da la bienvenida y las explicaciones previas, del orden de las diversas estaciones y de los lugares de suministro de refrescos y almuerzo. Se debe hacer un cálculo sobre la duración total de cada una de las etapas del día de campo.

o. **SEÑALIZACION DEL RECORRIDO.** Mediante flechas y letreros se señalará el recorrido y se indicarán los principales datos de las prácticas que se muestran en las diversas estaciones. La ruta a seguirse debe ser limpiada y arreglada para facilitar la circulación.

p. **ESTACIONAMIENTO DE VEHICULOS.** Se debe habilitar un sitio para el efecto.

q. **ASPECTOS COMPLEMENTARIOS.** Para aprovechar el tiempo mientras la asistencia se reúne, tanto al empezar como al terminar las actividades, conviene disponer de un lugar donde se presenten exhibiciones preparadas por las casas comerciales y servicios públicos y se proyecten películas relacionadas con el programa del día de campo.

Para el almuerzo se debe contemplar la posibilidad de contar con algún conjunto típico musi-

cal. Es imprescindible hacer los arreglos adecuados para que la atención de los participantes en el almuerzo y en el ofrecimiento de refrescos sea rápida y oportuna. Trastornos en este aspecto del día de campo producen una pésima impresión entre los concurrentes.

r. **EVALUACION.** Conviene determinar los medios para evaluar el desarrollo del día de campo. La evaluación se puede hacer mediante la distribución de los funcionarios entre los agricultores durante el almuerzo para captar sus comentarios y luego mediante una reunión del personal en la que se determinarán los puntos favorables y las limitaciones que se han presentado en la realización del día de campo.

s. **ACCION POSTERIOR.** Deben contemplarse los medios para dar información a las fuentes de difusión sobre el desarrollo del día de campo y para agradecer a las personas que colaboraron o participaron en él.

t. **ENSAYOS.** Con un primer ensayo del día de campo se podrá ajustar la duración parcial de las diversas actividades y perfeccionar la presentación de las exhibiciones, la forma de exposición de los diversos técnicos y determinar con precisión los materiales necesarios. Para un mayor perfeccionamiento conviene hacer otros ensayos.

u. Igual que en el caso de las reuniones, haga una lista de tareas a cumplir con sus respectivos responsables y fechas de cumplimiento. Esto facilita el control y evaluación de los preparativos.

REALIZACION DEL DIA DE CAMPO

Hay diversas modalidades para llevar a efecto un día de campo. A continuación se describe una de ellas que toma muy en cuenta los efectos educativos que debe perseguir un día de campo.

Los agricultores llegan en forma escalonada al lugar del día de campo. Un comité de recepción les da la bienvenida y les indica que se inscriban con las personas encargadas de esto. Luego se les invita a ver las exhibiciones o la proyección de películas. Cuando se ha congregado un número de quince a treinta agricultores se les explica la forma cómo se van a realizar las actividades y con el objeto de motivarlos, se les hace ver la importancia de ellas en relación a los problemas y necesidades que ellos experimentan. Se forman grupos de quince a treinta agricultores para faci-

litar la percepción de las explicaciones y de lo que se exhibe y para lograr una adecuada participación de todos.

El primer grupo inicia el recorrido en compañía de un guía quien les entrega un plano del recorrido, el programa, una libreta y lápiz para apuntes. Desde este momento se empieza a utilizar el lenguaje que sea comprensible a los agricultores abandonando los términos difíciles y los de carácter netamente técnicos o científicos.

En la primera estación un técnico da las explicaciones respectivas. Para fortalecer su disertación utiliza ayudas visuales, efectos de demostraciones de resultados y demostraciones de prácticas. La explicación de este técnico dura alrededor de quince minutos y el total del tiempo destinado a la estación cuarenta y cinco minutos. Para aumentar la motivación hace notar que la práctica da resultados seguros y que conlleva muy pocos riesgos, que su aplicación mejora la agricultura, que con ella se beneficia a la comunidad o se puede lograr recursos para atender necesidades de la familia. El técnico recalca que está deseoso de escuchar las opiniones de los presentes y que se hagan preguntas. A continuación del tiempo para preguntas y respuestas, se dejan algunos minutos para que los participantes hagan comentarios entre ellos.

La experiencia a que son expuestos los participantes los debe inducir a hacer algo en sus fincas.

Para ello es necesario convencerlos de que son capaces y están en condiciones de hacerlo.

Realizado un resumen breve de lo que ocurrió en esta primera estación, el guía los lleva hacia la siguiente. En la segunda estación se repite el proceso de la primera y se explican antecedentes del costo de la práctica, los equipos y materiales necesarios, los beneficios que reporta y se dan ejemplos de los agricultores que la están empleando con el fin de convencer a los otros agricultores. Terminada esta etapa se sigue a tercera y siguiente. El recorrido no tiene muchas estaciones y en ellas las actividades se concretan en algunos puntos.

Después de la última etapa el guía conduce a su grupo a un lugar en donde se hace un resumen de lo que se ha visitado durante el recorrido, se hacen comentarios generales y se reparte material divulgativo. Por último, se pasa nuevamente a un sitio de exhibiciones o proyección de películas para esperar a los otros grupos para el almuerzo.

El almuerzo se realiza en una escuela de agricultura cercana o en algún sitio que cuente con comodidades para ello. En el caso de que no se disponga de un lugar que reúna esas facilidades se efectuará el almuerzo en pleno campo adaptando el sistema de alimentación a los medios disponibles. Un conjunto típico amenizará el almuerzo.



Campeños de la parroquia Totoras escuchaban las recomendaciones del ingeniero Vicente Carreras, técnico de INIAP sobre el combate del kikyoy en un día de campo organizado por el Proyecto de Desarrollo Rural Integral de Tungurahua, en coordinación con el Instituto de Investigaciones Agropecuarias.

Durante el almuerzo los técnicos se distribuyen entre los agricultores para provocar el intercambio de ideas y obtener algunas opiniones evaluativas de la realización de las actividades de la mañana.

Una persona designada por el comité organizador agradece por la asistencia a los agricultores y demás concurrentes y también a aquellas personas que de una forma u otra, han cooperado en la realización del día de campo.

En la tarde se realiza un programa recreativo o sencillamente se inicia el regreso de los agricultores a sus hogares.

ACCIONES POSTERIORES

Si es posible en el mismo día o en la mañana siguiente se realiza una reunión de los técnicos y del comité organizador para proceder a la evaluación del día de campo. Esta evaluación sirve de base para perfeccionar las realizaciones futuras y para tomar las decisiones que tiendan a acrecentar los resultados del día de campo.

No se debe descuidar la divulgación por medio de la prensa, de la realización del día de campo, ni el envío de cartas de agradecimiento a los colaboradores y de una carta circular a todos los asistentes.

5. CURSOS CORTOS Y TALLERES DE CAPACITACION RECIPROCA

GENERALIDADES

Los talleres son reuniones de capacitación intensiva de grupos pequeños de trabajo, de duración de 2 días a 2 semanas, en la que los participantes resuelven sus propios problemas con la ayuda de un grupo de consultores.

Gran parte de la responsabilidad del proceso de enseñanza es traspasada a los educandos y por lo tanto, su participación es aún mayor que la que ocurre en otros métodos de Extensión.

Todos los participantes son fuentes de información y por ello se trata de un proceso de capacitación recíproca.

La participación en ningún caso debe limitarse por la creencia, injusta por otra parte, de que la gente tenga limitados conocimientos o destrezas.

En Extensión se trata que los cursos cortos, en lo posible, se transformen en talleres de capacitación recíproca.

Solo los aspectos generales, y aquellos necesarios para establecer el taller, se determinan previamente ya que la primera parte de la realización de este método consiste en sesiones de planeamiento y de formulación de los objetivos específicos. Inmediatamente a continuación de estas sesiones siguen las actividades de ejecución y de solución de problemas de interés para los

participantes, que permitan además del logro de respuestas concretas a problemas específicos, la formulación de conceptos generales útiles para resolver situaciones problemáticas similares.

El taller termina con sesiones de evaluación.

En consecuencia, los participantes no sólo determinan los objetivos y el programa del taller sino que todos sus aspectos tales como los métodos de enseñanza-aprendizaje, actividades recreativas, su organización y normas de funcionamiento.

En esta naturaleza de los talleres de capacitación recíproca están basados los métodos relacionados con la investigación temática y con los talleres vivenciales de organización campesina.

PROPOSITOS

Los objetivos de los talleres son:

- Promover la educación de la gente a través de su participación y la dinámica de grupos.
- Promover la interacción y la organización
- Desarrollar el liderazgo.
- Identificar problemas en forma específica.
- Encontrar soluciones para uno o varios problemas relacionados.



En los cursos cortos la mayor parte de las responsabilidades de la enseñanza recae en los propios participantes.

PLANIFICACION

El primer requisito para llevar a cabo un taller es la existencia de grupos interesados en problemas comunes como por ejemplo: el establecimiento de una empresa o la realización en forma mejorada de un cultivo.

Es necesario además, disponer de grupos de consultores técnicamente preparados y con experiencia en la realización de talleres y contar con comodidades físicas tales como locales adecuados para el trabajo de grupos, facilidades de biblioteca y apoyo secretarial, asientos confortables, equipos y materiales de enseñanza.

En algunos países se han establecido centros de capacitación adecuadamente dotados que cuentan incluso con facilidades de alojamiento, alimentación y lavado de ropa.

En otros casos se aprovechan los locales de las instituciones de educación técnica, especialmente en la época de las vacaciones escolares.

En el período previo a la realización del taller, entre otras cosas, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Solicitar a la gente y especialmente a conocedores de la situación sobre temas de interés para el programa de un taller.

- Reunir información sobre los temas prioritarios indicados.
- Designar un comité organizador.
- Calcular el costo del taller y la forma de financiamiento.
- Establecer sus propósitos generales.
- Seleccionar el local para la realización del taller.
- Determinar la fecha de realización.
- Reunir los equipos y materiales necesarios.
- Hacer la promoción del taller y motivar a la gente para que participe. Para el efecto debe suministrarse información sobre la naturaleza del taller, sobre los aportes que se espera de cada participante y sobre cualquier otro antecedente que facilite a asistencia.

EJECUCION

Llegado el momento de iniciar el taller es conveniente acudir con anticipación al local para hacer una revisión de los preparativos y asegurarse que todos los detalles estén en orden. También ello es necesario para recibir y dar la bienvenida a los participantes.

A medida que vayan llegando las personas se les entrega un formulario de inscripción que permita registrar su nombre, dirección, actividad que desempeña y lo que cada cual espera con su participación en el taller.

En la primera reunión se da a conocer el propósito del taller, las normas generales que regirán, los recursos con que se cuenta y se hará la advertencia de que después de esta sesión preparatoria la responsabilidad del desarrollo del taller será de los participantes.

A continuación se hará la presentación de todos los presentes y se iniciará la promoción de su conocimiento mutuo.

La primera tarea de los participantes es la de designación provisoria de uno de ellos para dirigir el taller y de su secretario. Al segundo o tercer día se designarán o ratificarán estas autoridades en forma definitiva.

Designado provisionalmente el dirigente, se procede a un período de preguntas de los participantes que permita aclarar dudas y recibir sugerencias.

Con amplia participación, que puede facilitarse con el trabajo en grupos, se establecen los objetivos específicos, la temática a tratar, los procedimientos y métodos de enseñanza, los horarios y el sistema de evaluación.

Con la información anterior se preparan agendas de trabajo.

Se procede a la designación de algunas comisiones de trabajo y de otras de apoyo para que elaboren el reglamento que rija el comportamiento de los participantes, para que preparen actividades recreativas, para la mantención del orden y para el logro y suministro de apoyo logístico.

Desde un comienzo los asesores actuarán como tales para responder preguntas y, de vez en

cuando, para sugerir ideas, hacer resúmenes y hacer presente los puntos que hasta el momento se han omitido o no se han tratado a cabalidad.

Cada sesión de trabajo debe tener metas que orientan el contenido y los métodos de enseñanza. En esas sesiones todos los participantes deben tener oportunidad para hablar, actuar y hacer preguntas.

No se debe abarcar demasiadas materias en cada sesión de manera que cada punto se trate profundamente y que se disponga de tiempo para la reflexión y la práctica.

Es conveniente destacar los puntos más importantes y claves de cada tema.

Al término de cada sesión se hará un resumen que permita establecer los avances que se hacen hacia el logro de los propósitos del taller.

El proceso educativo se desarrolla principalmente a través del trabajo de pequeños grupos y de reuniones plenarias.

La parte cognocitiva se complementa con actividades recreativas y sociales que se hacen en las tardes o durante los recesos.

EVALUACION

La evaluación del taller debe efectuarse de acuerdo a los procedimientos establecidos por los participantes. Se deben hacer ajustes sobre la marcha y comprobar el logro de metas y objetivos. En relación al cumplimiento de los propósitos del taller se deben planificar algunas actividades de seguimiento que permitan constatar la aplicación de lo aprendido y completar algunas acciones y metas que hayan quedado pendientes.

Toda información debe quedar contenida en el informe sobre el taller.

6. CONCURSOS

GENERALIDADES

Los concursos son competencias con fines educativos sobre la mejor forma de hacer las cosas. También puede ser de evaluación de resultados en relación con determinados trabajos.

En estas competencias, sin restar la importancia de las recompensas intrínsecas, se otorgan premios de diversa naturaleza que tienden a satisfacer motivos relacionados con el prestigio de los participantes y que por otra parte, son de utilidad práctica.

Un tipo de concurso que es corriente es el de huertos familiares. Con ellos se trata de estimular la producción casera de alimentos como un modo para mejorar la nutrición de la familia y para emplear ventajosamente las horas de ocio. Estos concursos pueden referirse a la producción de hortalizas o ampliarse a otros cultivos y a la cría de animales. Entre los factores para la evaluación de estos casos se consideran aquellos atinentes a la variedad de especies cultivadas, a la rotación de la producción, a la tecnología empleada y al esfuerzo y trabajo desarrollado.

PROPOSITOS

Los objetivos de los concursos son los de:

- Promover el interés por ciertas actividades.
- Extender el uso de prácticas mejoradas.
- Reforzar los comportamientos valiosos de los participantes.
- Obtener información sobre la forma en que los participantes llevan a cabo sus actividades.
- Mejorar las relaciones públicas del Servicio de Extensión.

PLANIFICACION

En el planeamiento de los concursos se debe considerar los siguientes aspectos:

- La designación de un comité de planeamiento integrado por autoridades y representantes de actividades privadas y extensionistas.
- La determinación de la naturaleza e importancia del concurso.
- El establecimiento de los objetivos.
- Las bases o reglamentos del concurso. En este reglamento se deben incluir los factores de evaluación entre los cuales es muy importante el referente al esfuerzo y trabajo realizado. Asimismo, en estas bases se hace resaltar la naturaleza educativa del concurso.
- La definición de las características de las personas que pueden concursar. A veces estas características sirven para dividir a los participantes en 2 o más categorías.

- El análisis de las formas de promoción del concurso, resaltando la importancia de participar en él.
- La época oportuna para su realización.
- La recolección de premios y la forma de su distribución. Conviene la distribución del mayor número de recompensas posibles.
- El nombramiento del jurado.
- La elaboración del presupuesto.

REALIZACION

El jurado, integrado por personas conocedoras de la materia del concurso, debe visitar a cada participante para proceder a valorar los diversos factores considerados en el reglamento, dándoles, si es pertinente, sus respectivas ponderaciones. La evaluación debe hacerse en forma comentada con cada participante para promover el mejoramiento de la forma como hace las cosas.

En la evaluación hay que tomar en cuenta las diferencias económicas y sociales de los participantes, tratando de premiar, como se ha insistido anteriormente, el esfuerzo que cada cual ha hecho para realizar su trabajo.

Estas visitas de evaluación se aprovechan para reiterar las invitaciones para la ceremonia de premiación y también para satisfacer las consultas de los participantes.

Una vez resumidos todos los antecedentes se procede a clasificar a los concursantes por orden de puntaje.

La ceremonia de reconocimiento y la distribución de premios se aprovecha para dar una corta disertación educativa, hacer exhibiciones, distribuir material educativo y emplear otros métodos de Extensión.

La ceremonia debe ser amena pero formal.

El mismo comité de planeamiento puede hacerse responsable de la evaluación del concurso y de colaborar en las acciones futuras que deban emprenderse como complemento del concurso.

LIMITACIONES

Los concursos tienen muchas ventajas como ha quedado indicado en sus objetivos. Sin embargo, hay que estar concientes de sus limitaciones, entre las cuales se mencionan las siguientes:

- Algunas personas no desean dar a conocer ciertos detalles que son bases de sus éxitos.
- Hay gente que no tiene interés en figurar entre los primeros para no afectar sus relaciones con sus vecinos y amigos.
- Pueden presentarse diferencias en los juzgamientos cuando actúa más de un

equipo de jueces, caso que se presenta cuando el número de concurrentes es muy elevado.

- Las casas comerciales tienen interés de aprovechar los concursos para hacer propaganda, lo que debe evitarse.

7. AYUDAS VISUALES

GENERALIDADES

Los seres humanos nos comunicamos principalmente en forma oral, quizá porque hablar es algo que podemos hacer casi automáticamente, sin exigencias de preparación previa y sin necesidad de equipos, métodos, medios o materiales.

Pero las palabras no bastan.

Toda vez que hablamos emitimos —ya lo sabemos— señales sonoras que provocan estímulos en nuestro destinatario. Esas señales producirán en él la respuesta deseada —en términos de comportamiento— siempre que aquél tenga en sí experiencias que le permitan interpretar correctamente esos estímulos.

Cada símbolo así emitido deberá causar —para que haya comunicación— una *imagen* en la mente del destinatario. Pero hay muchos casos en que esa formación individual de imágenes puede resultar inadecuada para nuestros propósitos. Una persona escucha una cosa pero "ve" otra "imagen", es decir, interpreta el símbolo de una manera distinta a la que esperábamos. Cuanto más complejo sea aquello que queramos transmitir, mayor riesgo de mala formación de imágenes. Cuanto más novedoso o más abstracto sea el concepto que tratamos de comunicar, menores las posibilidades de que nuestro destinatario se "imagine" lo que nosotros queremos que "imagine".

Por ejemplo, usted trata de explicar a un amigo dónde vive, para que él pueda llegar a su casa, le dá el nombre de su calle y los de las otras calles vecinas o concomitantes; le dá el número y la descripción de la casa; y, probablemente, le dá referencias a edificios próximos conocidos o a lugares como iglesias, parques, estaciones gasolineras u otros sitios públicos que le sirvan como guía. Sin embargo —y esto ocurre con natural frecuencia— cuantos más datos le dé usted para precisar

la ubicación exacta de su domicilio mayor puede ser la confusión, porque su amigo (el destinatario) tiene que acumular más piezas de información e ir las relacionando coherentemente y correctamente. Conforme usted habla, él va juntando las piezas y —en su mente— va tratando de formar la imagen topográfica del caso. Si, al cabo de su explicación, su amigo se sigue "rascando la cabeza", usted *se ayuda* —refuerza sus palabras— con algún recurso de *visualización*: por ejemplo, dibuje en un pedazo de papel el pequeño plano de ubicación de su casa. ¡Ahora, sí! Gracias al dibujo, usted se ha comunicado.

En eso consiste —esencialmente— las "ayudas visuales" de que tanto se habla, en los medios educativos, en los últimos veinticinco años. Sin embargo, no tienen —como recurso de comunicación— nada de nuevo; son tan antiguas como el ser humano. Van desde los trazos en la arena del hombre primitivo hasta la imagen audiovisual que nos ofrece la pantalla del televisor hogareño.

Las palabras —ya se lo ha señalado— constituyen un "código" oral, un conjunto de señales a las que se ha convenido en atribuir significados representativos de elementos de la realidad percibible por el hombre.

Las imágenes —dibujos, fotografías, películas, títeres, carteles, etc.— constituyen a su vez un código de comunicación, un lenguaje convencional, o —mejor— varios códigos visuales.

El extensionista —que sabe de la imposibilidad de transmitir adecuadamente todos sus mensajes sólo mediante las palabras— debe apelar a las imágenes. Hablar y mostrar; no sólo hablar. O sea, debe hacer uso de las ayudas visuales.

Hay muchos tipos de ayudas visuales. Y de ninguno puede decirse que sea "mejor" que los demás, porque su selección dependerá siempre de qué es lo que se quiere comunicar, a

quién se desea comunicarlo y para qué se desea comunicar.

CLASIFICACION

Existen diversas clasificaciones de las ayudas visuales y las listas detalladas y completas de ellas —incluyendo muchos de los modernos auxiliares mecánicos de la enseñanza— puede hacerse larguísima. Sin embargo, es probable que estén entre las más conocidas, para el trabajo de Extensión, las siguientes:

PICTÓRICAS:

- Pizarra
- Franelógrafo
- Imanógrafo
- Porfolio
- Diagramas, cuadros, láminas y gráficos
- Carteleros o tableros de anuncios
- Carteles
- Exhibiciones

TANGIBLES:

- Especímenes
- Modelos
- Maquetas
- Títeres
- Mesa de arena

FOTOGRAFICAS:

- Fotografías
- Fotogramas (Diavistas o "slides")
- Fotobandas (Diapositivas o "filmstrips")
- Películas cinematográficas

ELECTRÓNICAS:

- Televisión

El planeamiento riguroso de la comunicación y la disponibilidad de recursos humanos (artísticos) y materiales (equipos), indicarán al extensionista cuál o cuáles de esas ayudas visuales debe usar para cada caso, para cada necesidad particular de comunicación.

Cabe —en modo restringido— la posibilidad de que el extensionista use ayudas visuales en

sus contactos con individuos. También cabe la posibilidad de que las use para contactos masivos, como es el caso de películas para grandes concentraciones de personas o de programas de televisión, en los que, además, se incluyan gráficas, fotos, etc. Pero, principalmente, las ayudas visuales sirven al extensionista como auxiliares didácticos para sus contactos *con grupos*.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Los extensionistas encontrarán que las ayudas visuales les ofrecen —entre otras— las siguientes ventajas:

- Expresan ideas en forma concreta, objetiva.
- Atraen el interés.
- Mantienen la atención.
- Vivifican y aclaran conceptos.
- Favorecen el contraste y la comparación.
- Son dinámicas.
- Permiten comunicarse con quienes no saben leer.
- A veces, como instrumentos educativos, superan a la misma realidad:
 - a. reduciendo libremente objetos demasiado grandes;
 - b. ampliando libremente objetos demasiado pequeños;
 - c. permitiendo "cortes" transversales para mostrar aspectos interiores, no visibles desde afuera.

Ejemplos de estas últimas ventajas:

— Si se tuviera que dar a un grupo una explicación general vívida de una obra grande de riego, habría que llevarlo hasta ella; la apreciación de la obra en el sitio sería difícil dada la magnitud de la misma y debido a que existirían aspectos no aparentes desde el exterior; se podría situar al grupo en alguna elevación para que pueda apreciar el conjunto pero, entonces, no podría apreciar el detalle. En tal caso, empleando maquetas y dibujos, se podría enseñar mejor la obra en conjunto y en sus detalles.

— Si se tuviera que enseñar a un grupo las características anatómicas de un insecto minúsculo, el estudio directo del mismo a simple vista —dadas sus exiguas dimensiones— sería casi imposible; se podría apelar al uso de lentes magnificadores pero aún así la observación

sería problemática y tomaría mucho tiempo por ser individual. En cambio, con una fotografía ampliada varias veces o mediante un dibujo a escala, se podría enseñar al grupo mucho mejor el todo y las partes del insecto.

— Si hubiera necesidad de mostrar los circuitos de distribución de aceite, agua, electricidad, gasolina, de alguna maquinaria agrícola y se optara por la observación directa y exterior de ella, poco es lo que se podría ver. Para ver más, habría que desmontar las partes de la maquinaria y, aún así, algunas de ellas nunca quedarían al descubierto. En cambio, un buen diagrama o una lámina de franelógrafo podrían mostrar con ventaja esos detalles interiores, mediante la abstracción gráfica, la simplificación y la fijación.

El Dr. C. R. Carpenter, Jefe del Departamento de Psicología y Director del Programa de Investigación en Instrucción de la Universidad del Estado de Pennsylvania, llama la atención de los estudiosos sobre la necesidad de efectuar investigaciones para corroborar, científicamente, las siguientes ventajas que se suelen atribuir a las ayudas visuales:

- a. Incrementan y mantienen la atención y la concentración.
- b. Proporcionan concreción, realismo y "sensación de semejanza a la vida" en situaciones de estimulación dirigidas a provocar aprendizaje.
- c. Contribuyen a explicar y a dar sentido a los conceptos abstractos.
- d. "Traen" al salón de enseñanza cosas o sucesos remotos en el tiempo o en el espacio.
- e. Dan oportunidades para aprendizaje práctico de situación o de campo, en contraste con el aprendizaje verbal de la comunicación puramente oral o escrita.
- f. Facilitan los procesos de aplicación de lo aprendido a situaciones de la vida real.
- g. Estimulan el interés, aumentan la motivación, introducen variedad en la estimulación y, en general, incrementan el "envolvimiento personal" en el aprendizaje.

El doctor Carpenter recomienda, igualmente, que se efectúen estudios objetivos y sistemáticos para comprobar las siguientes desventajas frecuentemente atribuidas a las ayudas visuales:

- a. El esfuerzo que hay que hacer para producir, distribuir y utilizarlas.
- b. El volumen relativamente mayor de tiempo

que hay que emplear al usar ayudas visuales, en comparación con los recursos orales y escritos de comunicación.

- c. Las limitaciones de los materiales audiovisuales para comunicar conceptos abstractos.
- d. La dificultad de enseñar principios generales por medio de modelos concretos, objetos e ilustraciones de objetos o representaciones de situaciones reales y específicas.
- e. La dificultad de ajustar los diversos materiales visuales de enseñanza a las variantes individuales en clases y en grupos.
- f. La dificultad de "personalizar" la enseñanza al usar películas cinematográficas y televisión.

RECOMENDACIONES

El Dr. Luis Fonseca, del IICA de la OEA, y el Dr. Bryant Kears, de la Universidad de Wisconsin, con la colaboración de funcionarios agrícolas brasileños, realizaron, en el estado de Minas Gerais, un estudio sobre la comprensión de representaciones gráficas por parte de los campesinos.

Como consecuencia del estudio, que coincide con los de otros investigadores como Spaulding, dichos autores recomiendan —para fines de una óptima comprensión— lo siguiente:

- a. Hacer, por encima de todo, dibujos claros. Las líneas finas, los sombreados, los ángulos extremos, las perspectivas desusadas y los recargos y adornos "esteticistas" conspiran contra el éxito del mensaje.
- b. Preferir las ilustraciones realistas a aquellas que personifican plantas, objetos o animales y a aquellas que, por su intención o su estilo, incurren en abstracciones muy altas.
- c. Hacer diseños de línea gruesa y de tipo sencillo, que muestren lo esencial, eliminando todo lo accesorio, lo no indispensable, pero evitando la sobresimplificación que confunda.
- d. Utilizar en las ilustraciones elementos relacionados con la experiencia del público, de modo que éste halle familiares las cosas que ve y se identifique con las situaciones o acciones que aprecia. Si se tiene que mostrar algo nuevo, algo ajeno a la experiencia inmediata del público, hay que dar a éste guías precisas —conexiones con experiencias afines previas— que le permitan llegar de lo conocido a lo desconocido.
- e. Mostrar —cuando se trate de explicar algún proceso o secuencia— en forma separada

cada uno de los componentes o pasos de ese proceso y dar la sensación de continuidad por medio de números, flechas u otros artificios que permitan al público hilvanar las unidades individuales aisladas hasta componer, por concatenación, el conjunto del mensaje.

f. Usar con mucha cautela signos convencionales de alta abstracción como \$, ?, hect., m², porque son de muy difícil interpretación para el campesino y pueden causarle confusiones.

g. No atribuir a los agricultores una elevada capacidad de interpretación de las imágenes. Simplificar sin temor las cosas hasta ponerlas al nivel elemental de los alcances del auditorio más bajo.

h. Experimentar, en los casos de duda mayor, las imágenes con alguna muestra pequeña de la población a la que serán dirigidas, para

comprobar si las entienden o no y hacer, en consecuencia, las modificaciones del caso.

Recuerde que las ayudas visuales deben ser eso para usted: *ayudas*; no las haga tan complejas que no puedan ser fácilmente entendidas ni tan artificiosas que compliquen su utilización. Y haga que esas ayudas sean verdaderamente *visuales*, es decir, gráficas, pictóricas, no simplemente cartoncitos con rótulos.

Visualice, piense en imágenes pero... no en las imágenes que usted —por su cultura— puede comprender sino en aquellas que —por formar parte de la experiencia del agricultor— puedan ser entendidas por éste.

A continuación, se dan instrucciones prácticas para el planeamiento, producción y uso de algunas de las ayudas visuales más conocidas en el trabajo de Extensión.

LA PIZARRA

GENERALIDADES

"¿Quién no sabe usar una pizarra?"

"Todos lo aprendimos, sin sentirlo, en la escuela".

"Cualquier extensionista sabe cómo usar la pizarra en su trabajo".

Ojalá fuera así.

Pero no lo es. O, por lo menos, no lo es en la medida en que algunos parecieran creerlo.

Si usted lo duda, observe a unas cuantas personas cuando usan la pizarra. En la mayoría de los casos, encontrará que, entre otras cosas, ellas:

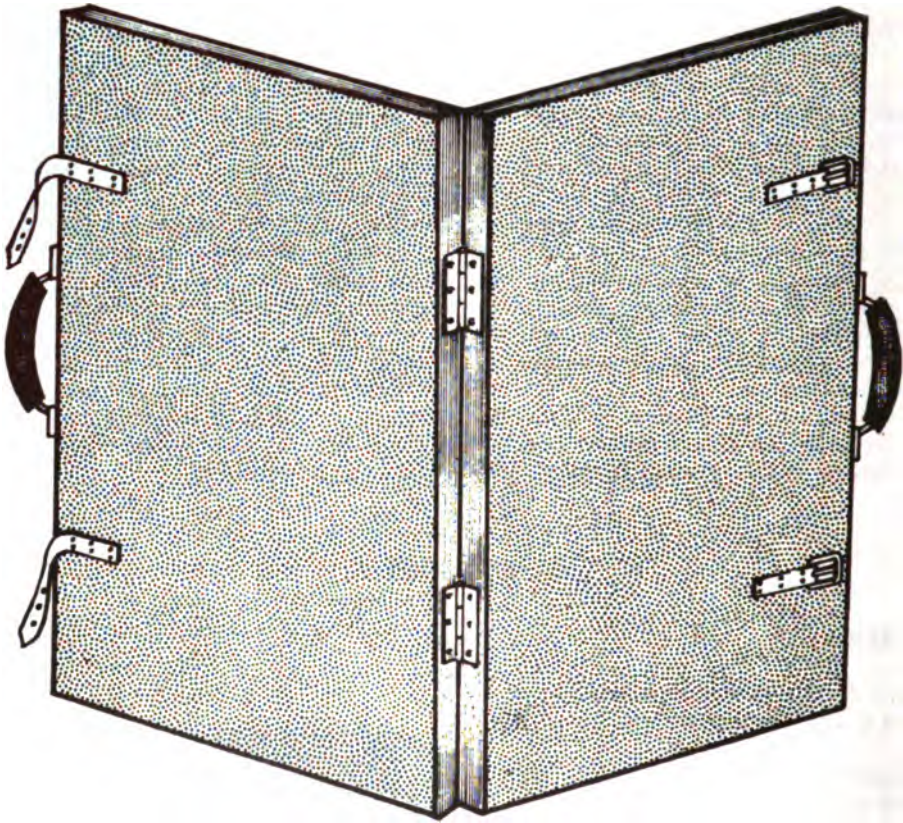
- Escriben en letra caligráfica pequeña y débil;
- llenan la pizarra de letras y dibujos a un punto que el espectador no sabe adónde poner la mirada;
- hablan al mismo tiempo que están usando la pizarra;
- tapan la pizarra con su cuerpo;
- no usan ningún recurso para destacar lo principal.

A simple vista, esos y otros defectos semejantes no parecen muy significativos. Pero lo son. La letra pequeña y enredada, la obstrucción del campo visual, el recargo y la falta de énfasis, son algunos de los muchos factores que pueden perturbar la emisión del mensaje. Debido a ellos, los campesinos podrán no enten-



der lo que usted quiere decirles o podrán entenderlo mal.

Por tanto, usted tiene que saber cómo sacar el máximo provecho del uso de la pizarra. Ella



es una de las más antiguas, simples y eficaces ayudas visuales. Precisamente, por ser tan sencilla y tan conocida, algunos cometen el error de suponer que su uso no requiere conocimiento y cuidado.



El extensionista puede sacar buen partido a la pizarra en su trabajo de contacto con grupos. Es fácil que la encuentre por donde quiera que vaya; siempre hay un aula disponible en cualquier comunidad o un salón en el que se pueda instalar una pizarra portátil.

Es fácil hacer una pizarra portátil. Puede ser de madera liviana y plegable, en forma de maleta. O, puede simplemente, consistir en un rollo de lona o hule pintado con varillas en los extremos. En ambos casos, debe tener aditamentos para que sea fácil colgar.

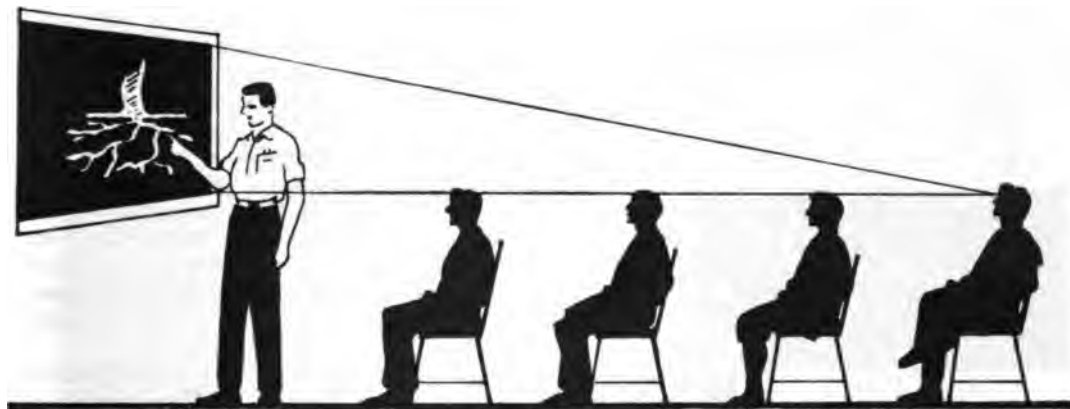
Tradicionalmente, las pizarras son negras. Pero no hay razón valedera para ello. Es más, la moderna pedagogía considera el negro un color poco recomendable, por deprimente, y recomienda tonos "pastel" de verde, de celeste y aún de amarillo suave. El verde no muy claro y mate, en vez de brillante, es un color que se está popularizando mucho para este fin.

Las ventajas de la pizarra para el educador son múltiples. Pero, como cualquier otro medio de comunicación, ella sirve mejor para unos fines que para otros. Usted, al planear su di-

sertación, debe decidir para cuáles puntos de ella le conviene auxiliarse de la pizarra y en qué forma. Y recuerde eso: la pizarra es un medio auxiliar, un recurso complementario de la exposición oral de usted; no es un método autónomo y vale por sí mismo. Tampoco ofrece algunas de las ventajas que ofrecen otros medios auxiliares como el franelógrafo, el porfolio. Pero hay casos en que hasta resulta más conveniente que ellos. Por ejemplo, no requiere de elaboración previa, no significa prácticamente ningún gasto y permite correcciones y adaptaciones del mensaje a múltiples variantes de público y de objetivo.

UBICACION

La primera preocupación de quien va a usar una pizarra debe ser el debido emplazamiento de ella en relación con la ubicación del público, en términos de distancia, altura, iluminación y visibilidad.



DISTANCIA. El defecto más común en este sentido es colocar la primera fila de asientos demasiado cerca de la pizarra. Para evitarlo haga todo lo posible por situar dicha fila a una distancia equivalente al doble del ancho de la pizarra que vaya a usar.

Por ejemplo, si la pizarra tuviera un metro de longitud, la primera fila debería estar situada a dos metros de la pizarra.

Si la estrechez del local y la cantidad de asistentes no permitieran cumplir esa recomendación, por lo menos debe haber entre la pizarra y la primera fila, una distancia siquiera equivalente al ancho de tal pizarra.

En caso contrario, habrá distorsión óptica para quienes se sienten adelante y su vista se fatigará rápidamente.

ALTURA. El borde inferior (línea de "horizonte") de la pizarra debe estar a la altura de los ojos de las personas sentadas en la primera fila.

Las salas en que el extensionista hace sus reuniones educativas no tienen, por supuesto, el piso en declive como lo tienen algunas salas cinematográficas de las ciudades. Por tanto, suele ocurrir que la cabeza del agricultor que está sentado adelante tapa la visión del que está sentado detrás de él. Para evitar esto, coloque los asientos con buena distancia entre ellos y, además, asegúrese de que la pizarra quede emplazada a la altura conveniente.

ILUMINACIÓN. La luz que dé sobre la pizarra debe ser suave y debe estar uniformemente dispersa en ella; en otros términos, no debe haber partes de la pizarra demasiado iluminadas y otras partes en la oscuridad.

La iluminación insuficiente obliga al público a hacer un esfuerzo para poder ver lo que está en la pizarra. La iluminación excesiva dificulta la visión y provoca fatiga. Por eso, debe usted preocuparse de que la intensidad de la luz esté bien graduada y su alcance sea parejo. Abra o cierre, total o parcialmente, las ventanas que convengan para cada caso. Estudie la mejor forma de aprovechar la luz, natural o artificial.

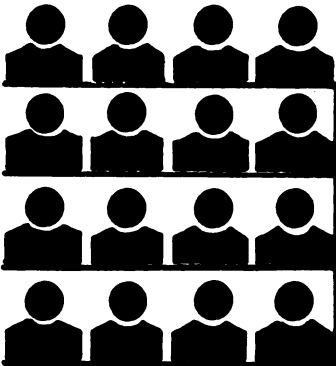
Ponga atención a los reflejos. A veces, un rayo de luz "rebota" de la pizarra hacia los ojos de algunos espectadores, con las consecuencias contraproducentes del caso. Busque la

mejor manera de hacer desaparecer ese reflejo, moviendo la pizarra o los asientos.

VISIBILIDAD. Al igual que la pantalla cinematográfica y el franelógrafo, la pizarra es una superficie dentro de la cual ha de enmarcarse algún mensaje con la intención de que esté aislado de otros símbolos capaces de provocar estímulos diferentes en el espectador. Si, junto a la pizarra, deja adornos, mapas, gráficas o láminas, o si ubica la pizarra junto a una ventana que permita apreciar el movimiento de gente fuera de la casa, o un poco detrás de un pilar, su mensaje estará en peligro de alterarse o anularse.

Aíse su mensaje. Evite la competencia de otros "mensajes". Retire o cubra cualquier objeto llamativo u obstructivo que hubiera cerca de la pizarra. Así su público podrá concentrar su visión —y su atención— en lo que usted quiere mostrarle mediante la pizarra.

Todo debe contribuir a la buena visibilidad de la pizarra. Usted mismo debe ubicarse a un costado de ella. Lo corriente es usar una mesa cerca, dónde se pueda poner las notas, la guía del planeamiento de su disertación, una caja con las tizas y el borrador y, cualquier aditamento que se vaya a usar. Esa mesa que no sea demasiado aparatosa y que no esté ubi-



cada de modo que interfiera el contacto libre del público con el mensaje que se desarrolle en la pizarra.

UTILIZACION

No es difícil usar bien la pizarra. Lo que sucede es que casi todos hemos acumulado malos hábitos de uso de ella, por nuestra experiencia escolar. Pueden contribuir a corregirlos, algunas recomendaciones como las que van a continuación.

MANTENGA LIMPIA LA PIZARRA. La pizarra debe estar limpia siempre. Antes de usarla, asegúrese de que no hay nada escrito ni dibujado en ella. Después de usarla, borre bien, sobre todo si usa tizas de color. Además de que una pizarra sucia tiene una apariencia poco agradable, cualquier vestigio de uso puede contribuir a perturbar la emisión del nuevo mensaje.

Borre siempre hacia abajo, con movimientos largos y firmes. Esto hace que el polvo vaya directamente hacia el suelo y que la pizarra no quede "empañada" por "nubes" de tiza.

PREPARE LOS ÚTILES Y ADITAMENTOS. Todo lo que usted vaya a usar en la pizarra debe estar dispuesto al alcance de su mano antes de comenzar la disertación. Tizas, borrador, plantillas, aditamentos. También sus apuntes o resúmenes. Si no tiene todo preparado y en orden cerca de usted, distraerá a su público por ponerse a buscarlo a última hora y conspirará contra la efectividad de su comunicación.

HABLE SIEMPRE DE FRENTE A SU AUDITORIO. Uno de los "vicios" más comunes en el uso de la pizarra es el hablar al mismo tiempo que se escribe o dibuja en ella. El resultado es que en vez de hablar a su público habla usted "a la pizarra". Además, al hablar y pintar al mismo tiempo, fuerza usted a su auditorio a atender simultáneamente dos acciones distintas. Con ello, puede cansarlo o incomodarle.

Hable siempre de frente, sin perder contacto con la gente. Mientras escribe o dibuja en la pizarra, permanezca en silencio; no hable cuando dé la espalda a la gente. Es preferible escribir o dibujar primero y hablar después. Esto hará que el público vea imperturbado y escuche, luego, sin tratar de ver al mismo tiempo.

COLÓQUESE A UN LADO DE LA PIZARRA. ¿Le ha tocado alguna vez, en un cine, quedar detrás de una persona que llega tarde a ocupar su asiento? Para poder ver la película hay que desplazarse a la izquierda y a la derecha, tratando de evitar la interferencia. Eso fastidia y, si se prolonga, cansa.

Algo muy parecido les sucede a los agricultores cuando el extensionista se sitúa al centro de la pizarra.

No tape su mensaje. Cada vez que escriba o dibuje algo, retírese a un costado para no interferir.

Tampoco se mueva exageradamente, sin objeto. El exceso de desplazamiento o de mímica puede causar distracción y hasta irritación en los espectadores.

USE LA PIZARRA CON MEDIDA. Otro defecto muy común en el uso de la pizarra es llenarla totalmente de palabras y dibujos, de modo que no quede ni un rincón libre de ellos. Este defecto proviene de la falta de costumbre de borrar cada cosa apenas deje de ser necesaria su presencia en la pizarra. La mayoría de la gente deja todo en la pizarra y sigue hablan-

do y acumulando palabras o dibujos, hasta que el atiborramiento es tal que el espectador no sabe dónde posar la mirada.

Así se anula una de las mejores posibilidades de este auxiliar didáctico, cual es, la de servir para dar *énfasis* visual a *algunos* de los conceptos *principales* que el comunicador expone oralmente.

Por otra parte, se conspira contra el éxito mismo de la comunicación. Si usted deja en la pizarra grafías correspondientes a un asunto y, al cabo de unos instantes, se pone a hablar de otro asunto, desaparece la concordancia audiovisual deseable. Su público oye una cosa pero ve otra; esto puede causar confusión y hasta incomodidad.

Emplee la pizarra con mesura. No la recargue de símbolos.

ESCRIBA LONGITUDINALMENTE. No desaproveche el espacio para escribir. Comience arriba y a la izquierda; siga de izquierda a derecha, a todo el ancho de la pizarra, sin desperdiciar lugar pero dejando márgenes adecuados.



Deje espacio de por lo menos el alto de dos dedos entre línea y línea, para facilitar la lectura.



HAGA LETRAS FÁCILES DE LEER. Prefiera la letra de diseño *tipográfico* a la de trazo *caligráfico*. Se la entiende mejor y se la ve más fácilmente.



Dibuje las letras *rectas*, no inclinadas como la cursiva. La letra recta tiene mayor legibilidad.

Use *mayúsculas* y *minúsculas* en vez de puras mayúsculas. La combinación de mayúsculas y minúsculas facilita la lectura y evita la formación de "bloques" o "barras" de distorsión óptica.



Haga letras grandes; que tengan por lo menos *dos dedos de alto*. Cuantas más personas asistan a la reunión y cuanto mayor sea la distancia entre ellas y la pizarra, más altas tendrán que ser las letras. No escriba como



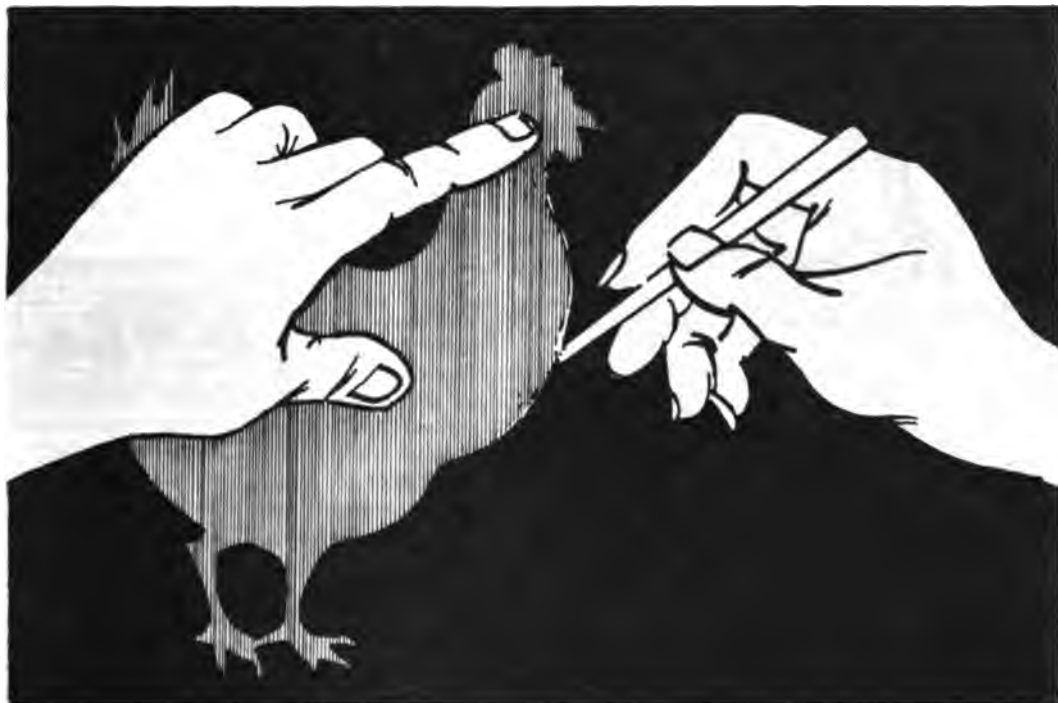
si lo estuviera haciendo para sí mismo; piense siempre que a la gente le cuesta ver a la distancia.



Dé *buen espesor* a las letras; que su trazo sea firme y grueso; si es muy delgado y si se lo pinta muy débilmente, resulta poco legible, perturba la comunicación.

HAGA DIBUJOS SIMPLES Y GRANDES. Trate de visualizar los conceptos que quiere enseñar. Piense en imágenes. No tiene sentido usar la pizarra sólo para poner letras en ellas. No hace falta ser dibujante. Esquemas sencillos de figuras humanas o animales, en forma de "muñequitos", y trazos de formas geométricas le servirán de mucho, si sabe aprovecharlas y combinarlas para reforzar lo esencial de su mensaje hablado.

No intente dibujos muy complicados de los que demandan mucho tiempo de ejecución y exigen detalle y perfección. Si es indispensable algún dibujo un poco complicado, hágalo por medio de plantillas.



Usted puede hacer plantillas recortadas en cartón y, siguiendo con la tiza el borde de la silueta, pasar las figuras a la pizarra.



También puede preparar plantillas de puntos perforados. Sacudiendo encima de ellas polvo de tiza, de modo que pase a través de los agujeros, le será fácil realizar el dibujo en la pizarra.

Otra forma práctica de pasar a la pizarra dibujos algo complicados es la ampliación por cuadrícula. Cuadricule el dibujo original y luego, imitando la cuadrícula en grande en la pizarra, pase el dibujo a ella, copiando progresivamente lo que en el original aparece encerrado en cada cuadro.

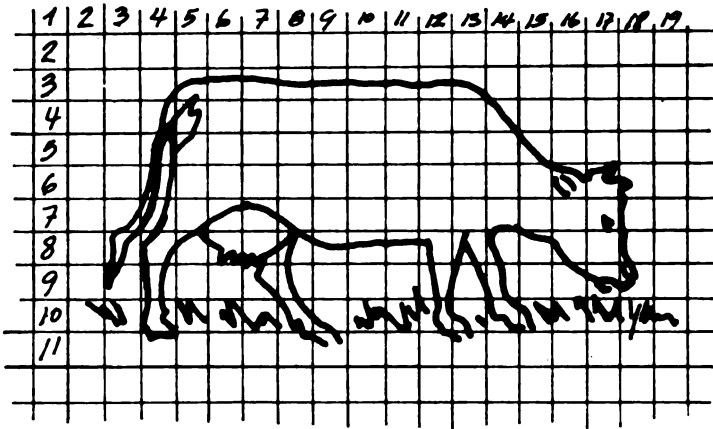
Si dibuja un corte transversal, adviértaselo a su público. Lo mismo si va a presentar una vista aérea.

Ponga especial empeño en dar idea clara de los detalles de proporción y de los de perspectiva.

Haga que sus dibujos sean simples y grandes, fáciles de ver y de entender.

USE RECURSOS DE ÉNFASIS. Algunas cosas merecen, en toda comunicación, mayor énfasis que otras. Hay muchos recursos para destacar esas cosas en la pizarra. Por ejemplo:

- subrayar palabras;
- enlazar palabras o dibujos mediante flechas;
- encerrar lo principal en un cuadrado, en un rectángulo, en un círculo o en un óvalo;



- aumentar el tamaño, el diseño o el espesor de los trazos;
- usar tizas de color.
- la adición de láminas, fotografías, objetos y especímenes "vivos" (por ejemplo, hojas, semillas grandes, frutos livianos);
- el uso de cobertores de papel o cartón, tipo cortina o nudígrafo, que al retirarse dejan algo previamente escrito o dibujado en la pizarra.
- el puntero;
- el reflector eléctrico;
- la proyección de transparencias "neutras" sobre la pizarra;

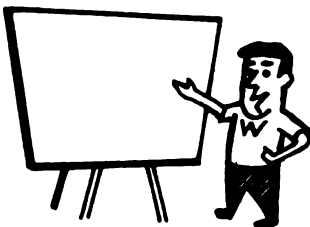
Por otra parte, el uso de algunos aditamentos y adminículos puede aumentar las posibilidades de énfasis y puede, inclusive, dar vivacidad y "movimiento" a la pizarra. Entre los recursos adicionales están los siguientes:

En suma, en un instrumento modesto como una pizarra, el extensionista ingenioso y trabajador puede tener un gran recurso auxiliar de comunicación... si se empeña en saber utilizarlo bien.

EL FRANELOGRAFO

GENERALIDADES

El predicador evangélico instalaba un bastidor vertical sobre un caballete. Luego, cubría el bastidor de superficie lisa con una frazada de espesa pelusa y se ponía a divulgar su credo. Valiéndose de la pantalla así formada, acompañaba su prédica con un despliegue de figuras y rótulos ilustrativos de cartulina, los cuales —abra cadabra— permanecían misteriosamente adheridos a la frazada, ante la sorpresa de su auditorio.



Así nació —se afirma— el franelógrafo, la ayuda visual con "magia".

Era la época previa a la segunda guerra mundial.

Durante la contienda, el uso del franelógrafo —como el de otras ayudas audiovisuales— se popularizó en los Estados Unidos de Norteamérica, mucho más allá de las fronteras de la propaganda religiosa callejera. El país se vio forzado a una doble tarea de adiestramiento masivo e inmediato. Por un lado, tenía que convertir en soldados a millones de civiles. Por otro, tenía que llenar con adolescentes, mujeres y hombres de edad, los puestos que en la industria habían dejado los varones jóvenes que marcharon al frente de combate. Todo ese adiestramiento exigía mejores medios de comunicación.

Terminada la guerra, las ayudas visuales entraron en auge en la educación escolar. Y el franelógrafo —por su simplicidad, por su alto

impacto a bajo costo— ganó un lugar de preferencia entre los recursos didácticos auxiliares con que se beneficiaron los maestros.

Poco tardó en ocurrir algo semejante entre los extensionistas de EEUU.

Alrededor de 1950, el uso del franelógrafo comenzó a hacerse notorio entre los extensionistas agrícolas de América Latina. A partir de 1960, resulta muy difícil encontrar un extensionista experimentado que no conozca lo que es el franelógrafo. Sin embargo, es probable que aun no sean muchos los extensionistas que sepan lograr el máximo provecho del uso del mismo.

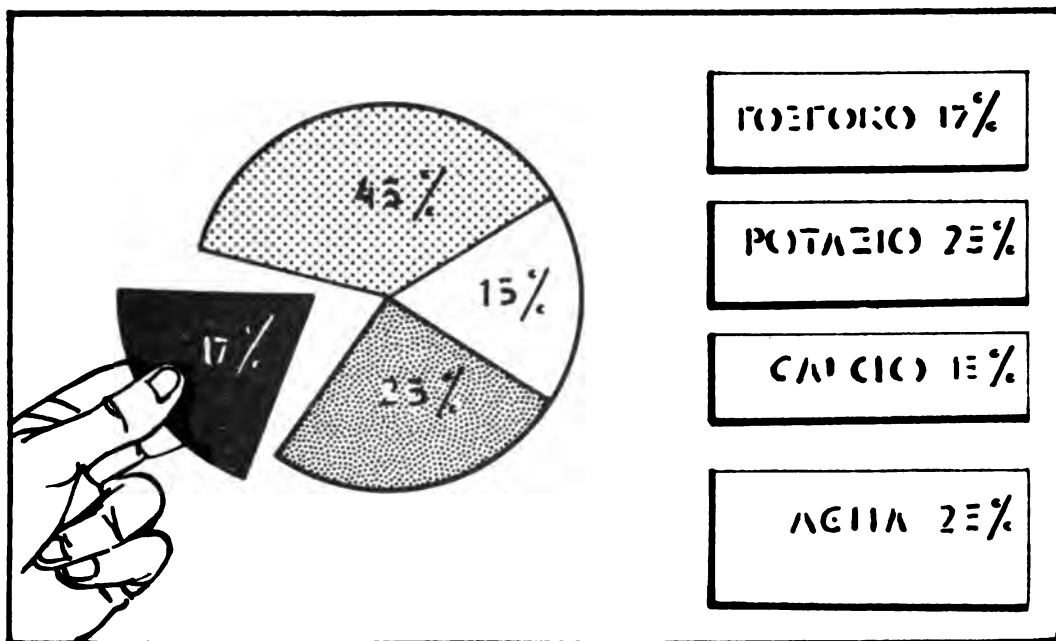
Una de las razones de ello es la falta de adiestramiento en utilización de ayudas visuales. Pero otras están más bien relacionadas con ciertas actitudes que parecen prevalecer entre varios de los extensionistas. Por ejemplo, no pocos de ellos consideran que no tienen tiempo para gastarlo en preparar "figuritas". Otros descartan el uso del franelógrafo porque consideran que, para producir las figuras ilustrativas, tendrían que ser dibujantes profesionales. Algunos estiman que, pudiendo ofrecer demostraciones de método, no tiene sentido complicar sus reuniones con el uso de algo como un franelógrafo. Otros, en fin, parecen juzgar que aquello de usar dibujos y franelas es más propio de maestras de escuela, o si acaso, de mejoradoras del hogar, que de ingenieros agrónomos.

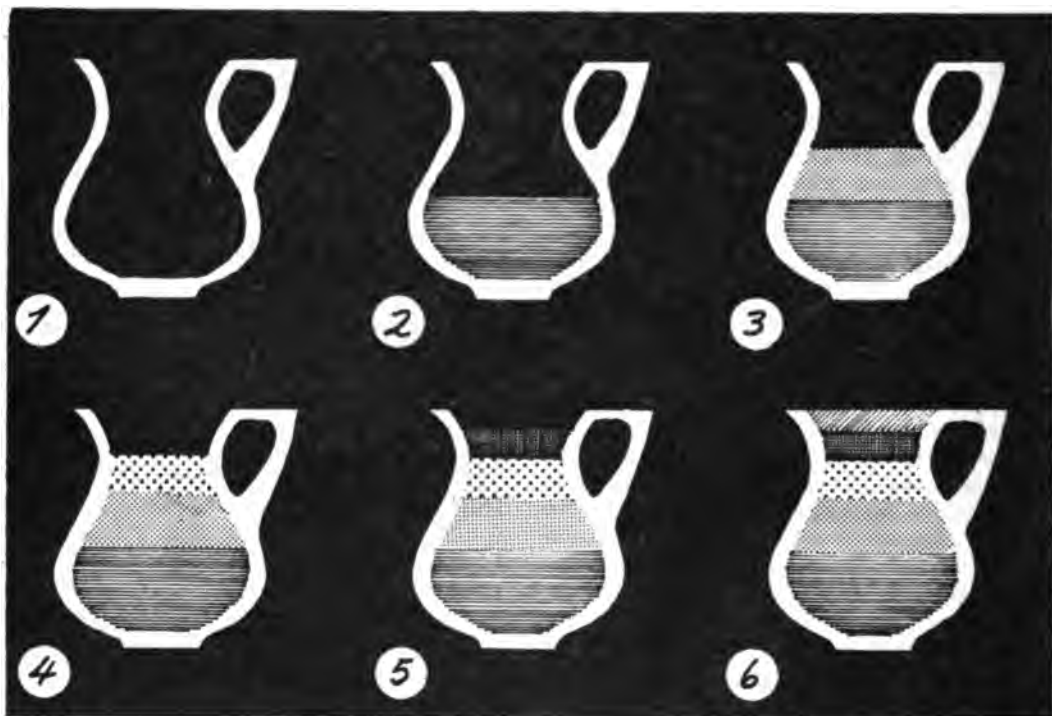
Ningún extensionista consciente de sus responsabilidades como educador podrá justificar esas objeciones. En cambio, le será muy fácil comprobar las positivas ventajas que, en muchos casos, ofrece el franelógrafo en comparación con otras formas de comunicación agrícola.

ARTE DE MONTAJE Y EMBELESO

La principal característica del franelógrafo es que permite "montar" y "desmontar" el mensaje visual en forma progresiva ante los ojos del público. Quien no entendiera ni recordara esta característica no podría hacer un uso adecuado del franelógrafo porque éste, por definición, es un medio de alta movilidad. El extensionista va "construyendo" ante el público su mensaje, poco a poco, pieza por pieza; va armando sus ilustraciones como si fueran un "rompecabezas" o un "mecano". Esto despierta expectativa y suele producir un efecto dramático de embeleso, semejante a lo que en el cine se llama "suspenso": el auditorio se mantiene pendiente, intrigado, atento a ver cuál es la próxima lámina y cuál será la forma y el sentido final del montaje que ve componerse, gradualmente, en la pantalla de felpa.

Cuando no se está plenamente consciente de esta naturaleza que tipifica el franelógrafo, se





puede incurrir en el error de hacer un uso estático de él. ¿Para qué darse el trabajo de hacer, recortar y pegar dibujos cuando con una tiza y una pizarra se puede hacer lo mismo? Si la explicación de un tema no requiere comparación dramática ni movilidad, no se justifica —salvo raros casos— el uso del franelógrafo. Basta con algún medio menos dinámico, y de uso más fácil, como el porfolio o, inclusive, con algo estático como una lámina o un diagrama.

MOVIMIENTO

En una hoja de porfolio se puede dibujar un corte transversal de una bolsa de maíz para mostrar las proporciones de componentes de ella.

Esa misma idea aplicada al franelógrafo se justificaría sólo si, en vez de representar juntas todas las secciones equivalentes a los componentes, se las presenta fragmentadas, sueltas, de modo que puedan ser colocadas en la pantalla una a una (composición) o retiradas paulatinamente de ella (descomposición).

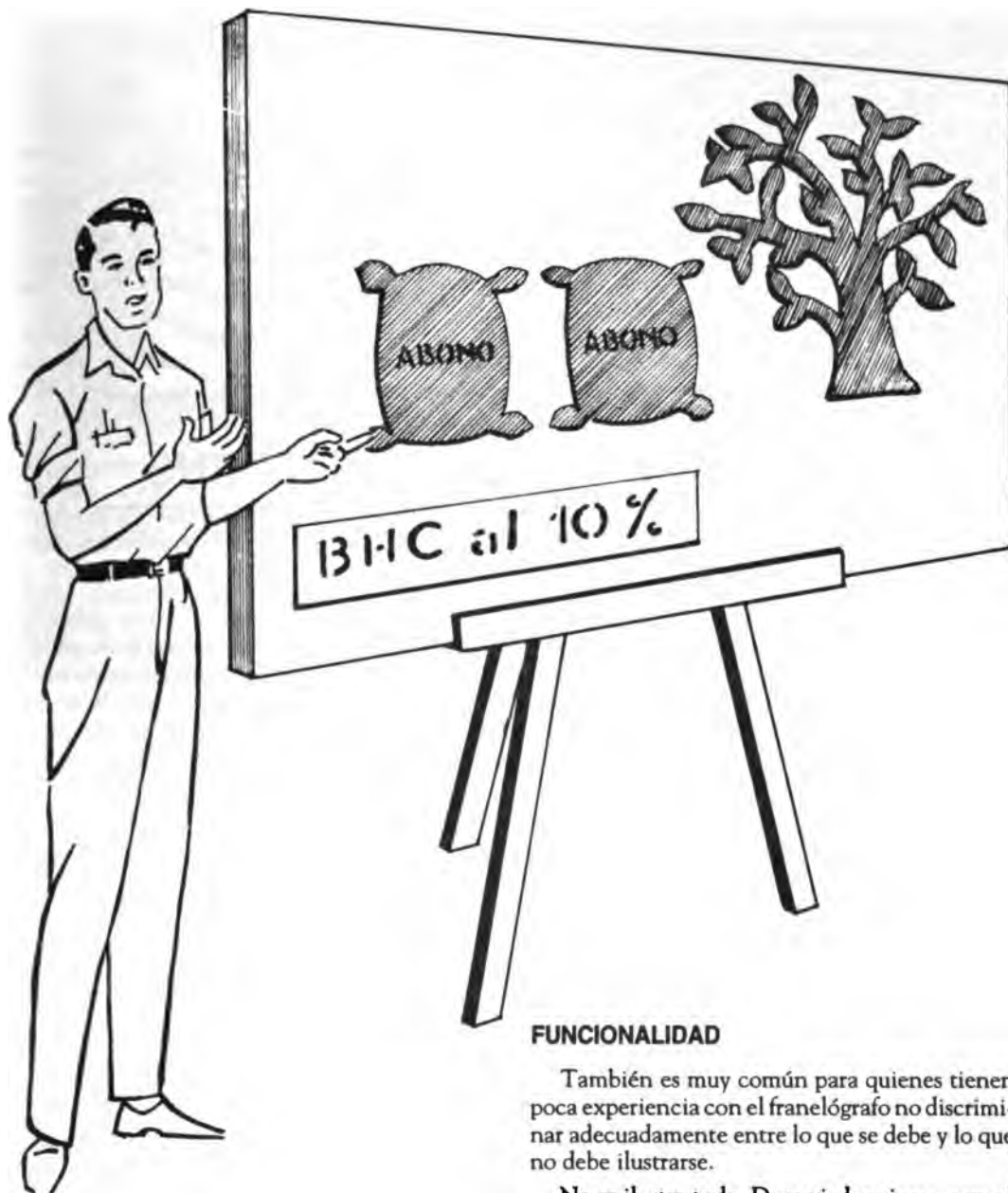
Si no hay alguna suerte de movimiento, no está bien aprovechado el franelógrafo.

Un error muy común es pintar dos o tres objetos en un solo —y pequeño— pedazo de cartulina y aplicarlo a la pantalla. Eso es desperdiciar las posibilidades del medio. Lo lógico —a menos que fueran demasiados objetos— es pintar cada objeto por separado, en cartulina de buen tamaño, recortarlo en silueta e irlos colocando, uno a uno, en la pantalla. El fraccionamiento, por supuesto, no puede ser ilimitado.

La comparación es el otro factor diferencial. En una hoja de porfolio se pueden dibujar, lado a lado, una planta bien desarrollada debido al uso de fertilizantes y otra mal desarrollada debido a la ausencia de ellos. Para comunicarse con un grupo de unas 25 personas, el porfolio podrá ser suficiente. Pero, para hacerlo con 50 ó más, resultaría la ilustración muy pequeña en él. En tal caso, la comparación, podría hacerse mediante dos dibujos en el franelógrafo.

TERCERA DIMENSION

Otra característica principal del franelógrafo es su "tridimensionalidad". Usando lija gruesa u otro adherente firme, es posible colocar ob-

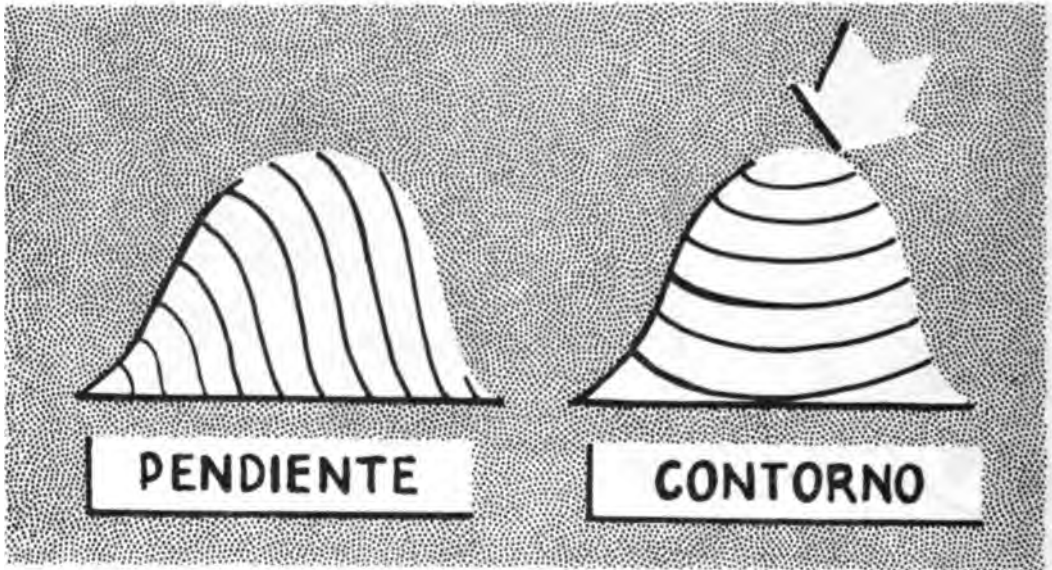


FUNCIONALIDAD

También es muy común para quienes tienen poca experiencia con el franelógrafo no discriminar adecuadamente entre lo que se debe y lo que no debe ilustrarse.

No se ilustra todo. Demasiadas piezas, para el extensionista pueden constituirse en una perturbación en vez de ser una ayuda. Se ilustra lo que es de máxima importancia dentro del mensaje oral que se va a reforzar con los dibujos. Se ilustra lo que solamente enunciado en forma oral, resulta demasiado abstracto, demasiado difícil de imaginar. Y se ilustra, desde luego, todo aquello que exige comparación o que se presta para "componer o descomponer".

jetos de tres dimensiones en el franelógrafo. Usando especímenes, la sensación de realidad que se puede dar es de fuerte impacto. Pero, aún las simples piezas en cartulina, pueden tener un cierto efecto tridimensional si se las recorta por el perfil (siluetas) y si se las dibuja y pinta cuidando de darle proporciones y perspectivas adecuadas.



Algunos usuarios bisoños del franelógrafo suelen perder tiempo y material, dibujando por ejemplo, "un agricultor con cara triste porque tuvo mala cosecha", otro "agricultor con cara alegre porque tuvo buena cosecha", o tratar de reproducir los billetes que contaría el agricultor si siguiera los consejos del extensionista.

Esas son ilustraciones superfluas, innecesarias. El franelógrafo no puede pretender competir con el cine ni con las historietas gráficas. En una reunión, usted tiene que dar su mensaje técnico, principalmente hablando. Las ilustraciones de franelógrafo deben reforzar *sólo algunos* de los puntos de esa comunicación oral. En ningún caso deben las piezas competir con su mensaje oral, a un punto que usted esté más preocupado de ellas que de lo que va a enseñar, y que los agricultores estén más interesados en los dibujos que en lo que usted les quiere comunicar. El franelógrafo no es un método de enseñanza "per se"; es un recurso auxiliar de comunicación, preferentemente complementario del método de reuniones de Extensión.

TIPOS DE FRANELOGRAFOS

Hay varias clases de franelógrafos. Pero, básicamente, todos ellos consisten en una superficie rectangular -rígida y lisa- cubierta con alguna tela velluda o frisada a la que se adhiere figuras y

rótulos de cartulina que tienen en el dorso pedazos de papel de lija o tiras del mismo tipo de tela. Normalmente, la tela es de franela y el elemento adherente es la lija. En cualquier caso, el mismo principio de afinidad de materiales es el que determina la adherencia. Actualmente se producen telas sintéticas que producen mas adherencia que la franela. También el bastidor puede ser una plancha de corcho en la que es posible fijar las figuras o rótulos únicamente con alfileres sin utilizar otros materiales adhesivos.

En efecto, aunque la denominación más divulgada es la de franelógrafo, también se está popularizando la de *alberógrafo*.

Además de la franela, se usan distintos tipos de felpas, fieltros y otros paños de lana de contextura vellosa. También tiene excelente adhesividad la tela de toalla de tejido espeso. En realidad, el extensionista puede improvisar un excelente franelógrafo en cualquier parte con sólo montar en una pared una toalla grande y gruesa o una frazada de buen vellón.

El tipo más corriente de franelógrafo es el bastidor de madera liviana, forrado en franela y emplazado en un caballete trípode. El bastidor puede ser de una sola pieza o, si es muy grande, puede estar dividido en dos hojas unidas al medio por bisagras al dorso. En las patas delanteras del caballete hay varios orificios para colocar clavijas de madera, que permitan variar la altura de emplazamiento del mismo sobre

la bandeja de soporte. El bastidor queda ligeramente inclinado hacia atrás, para producir un declive que facilite la adhesión de las figuras a la tela.

También hay franelógrafos de mesa que se apoyan en "aletas" o "costillas" plegadizas unidas al bastidor por bisagras. Este tipo de franelógrafo es muy usado por las agentes de mejoramiento del hogar, ya que sus reuniones tienen un promedio de asistencia no superior al de veinte amas de casa.

Existen combinaciones de franelógrafo con imanógrafo o con pizarra. Caben múltiples variantes condicionadas a las necesidades y a las posibilidades de cada extensionista.

En efecto, la cantidad de público prevista, la frecuencia de uso que se anticipa, y el tamaño promedio de los locales en que el extensionista suele realizar sus reuniones son los factores determinantes del tipo y del tamaño del franelógrafo.

Si hay un salón comunal en el que se realizan reuniones extensionistas de más de 50 personas por lo menos una vez al mes, se justifica tener permanentemente en ese local un franelógrafo grande con bastidor en caballete. Si en sus reuniones el extensionista tiene una asistencia promedio inferior a 50, puede usar un franelógrafo más pequeño de bastidor plegable y que pueda colocarse sobre cualquier mesa y ser fácilmente transportado de un lugar a otro. Por último, si los grupos son de 20 personas o menos o si el extensionista hace muchas reuniones en diversos lugares, le conviene llevar consigo, simplemente, una buena frazada, una toalla grande o un franelógrafo hecho en un bastidor plegable de metal, de fibra, de madera o de cartón grueso y rígido.

Pese a que no hay una medida única recomendable, existen algunos tamaños estándar de franelógrafo comprobadamente convenientes para el trabajo de Extensión. El cuadro de dimensiones relativas que a va continuación da una idea de ello:

Es un error ponerse a hacer dibujos sin plan ni concierto. Las ilustraciones del franelógrafo deben producirse de acuerdo con las necesidades de comunicación del extensionista.

Fijo o portátil, grande o pequeño, de caballete o de mesa, el franelógrafo debe ser liviano, de fácil instalación y traslado. La tela que cubra su bastidor debe ser lisa y llana; o sea, libre de pliegues y exenta de dibujos. El color celeste parece ser preferido pero pueden usarse otros colores mientras no sean tan oscuros que resulten fúnebres, ni tan claros que sean demasiado delicados o chillones. Tonos pastel de azul, verde o café son muy adecuados. El bastidor del franelógrafo debe ser como el ecran del cine: limpio, atractivo y de bordes bien definidos; capaz de capturar la atención y de encerrar bien la acción de despliegue visual del educador.

PLANEAMIENTO

Ningún medio de comunicación debe ser usado a capricho por el extensionista. Preparar una presentación de franelógrafo para su uso en reuniones de Extensión consume tiempo, demanda ciertas habilidades y supone algunos costos en material. Por tanto, antes de embarcarse en gastos y trabajos, el extensionista debe estar seguro de que éstos se justifican y de que el franelógrafo es el recurso adecuado para el caso, porque es un excelente auxiliar de enseñanza para muchos temas de Extensión; ya que no lo es para todos. Hay temas que sólo pueden ser bien comunicados mediante una visita a la finca, y otros que quedan mejor usando una simple pizarra en una reunión. Hay igualmente, algunos temas que exigen la objetividad mayor propia de la demostración de método, o el movimiento y el realismo característico de la película cinematográfica.

El uso del franelógrafo debe ser, pues, el resultado del planeamiento de la reunión de

DIMENSIONES DEL BASTIDOR	CANTIDAD DE ASISTENTES	DISTANCIA A LA PRIMERA FILA
0.75 x 1.25 metros	25 — 50	3 metros
1.25 x 2.25 "	50 — 100	5 "
1.50 x 2.75 "	100 — 150	6 "

Extensión. Y la producción de los materiales necesarios para el franelógrafo debe ser una consecuencia directa de esa misma programación básica.

Al planear su reunión, usted habrá hecho anotaciones fundamentales sobre el *público* al que desea alcanzar, sobre el *propósito* que anima su intento de comunicación y sobre el tema o *mensaje* que, específicamente, desea comunicar. De esos tres factores principales extraerá usted las guías necesarias para producir las ilustraciones de franelógrafo, de manera que se acomoden a las necesidades del plan ya citado.

En cuanto al público, por ejemplo, el planeamiento habrá indicado la cantidad de personas, la edad promedio, la ocupación, el sexo, el nivel educativo, el nivel económico, etc. A esos y otros datos ajustará usted la producción del franelógrafo.

En lo referente al propósito, el planeamiento habrá señalado con exactitud si el extensionista tratará de informar, de promover o de instruir a su público y habrá expresado concretamente el tipo de cambio que desea lograr. A tales fines, se ajustará la producción.

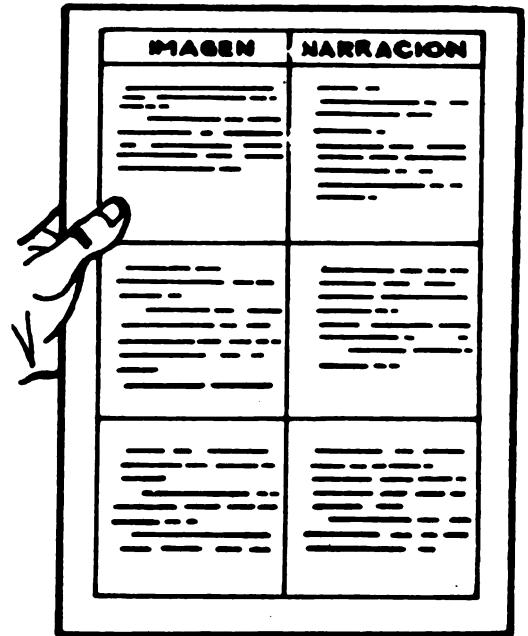
Por último, en lo relativo al tema, el planeamiento habrá enunciado claramente el mensaje, habrá especificado —escueta pero inconfundiblemente— cuál es el asunto o tema que el extensionista pretende comunicar. Como ya se ha dicho, el franelógrafo no sirve para todos los temas. Por tanto, la producción de las ilustraciones se ajustará también a la naturaleza del tema escogido.

EL GUIÓN. Los enunciados respecto de público, propósito y tema constituyen la fase general del planeamiento de comunicaciones. De éste se desprende, el planeamiento específico; es decir, el ordenamiento detallado de las ideas que constituyen el tema o mensaje. En efecto, una buena reunión de Extensión se apoya en un esquema o pauta, un conjunto de apuntes breves escritos en la secuencia en que se va a expresarlos.

En el caso de las reuniones en que el extensionista decide que le conviene usar el franelógrafo, produce excelente resultados —en la producción y en la utilización— el formular una guía específica de lo que dirá y de lo que mostrará en el franelógrafo. A este instrumento se le llama guión.

Hay varias clases de guiones.

Una de ellas consiste en dividir, verticalmente, en dos columnas iguales, el espacio de



una página de papel carta. En una de las columnas, se describe la imagen que debe componerse en la pantalla con las figuras de franelógrafo. En la otra columna, a la par de la respectiva descripción de lo visual, se escribe un resumen de lo oral, una síntesis de lo que el extensionista debe exponer verbalmente.

Un formato semejante pero más completo es el que se consigue cuando se usa la hoja en posición horizontal y se la divide en cuatro columnas.

En la primera, se pone el *número de orden*.

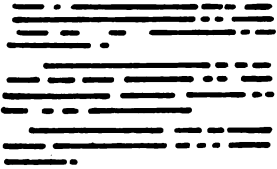


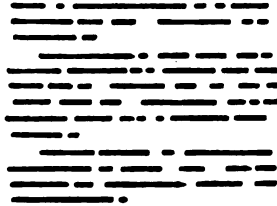
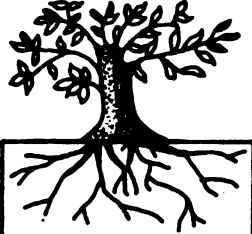
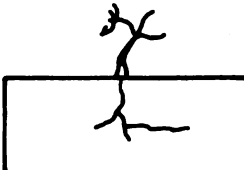
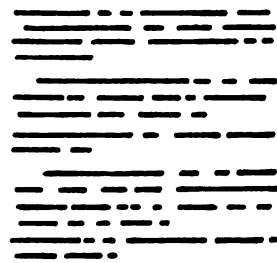
En la segunda, la *cantidad de piezas* de franelógrafo que constituyen una determinada ilustración.

En la tercera, una *descripción de la imagen* que debe quedar compuesta en la pantalla para ilustrar los conceptos a enunciarse oralmente que merezcan ser ilustrados. O, para mayor exactitud, un dibujo o diagrama de dicha composición.

Y en la cuarta columna va el *resumen de la exposición oral*.

También hay quienes prefieren trabajar su guión en tarjetas individuales de un tamaño semejante al de las postales. Cada tarjeta lleva los mismos elementos: numeración, descripción o diagrama de la imagen a componerse, y resumen de la exposición.

La ventaja principal del guión en página vertical de dos columnas es la *simplicidad*, la facilidad de hacerlo.

Nº	CANTIDAD	DESCRIPCION DE LA IMAGEN		RESUMEN DE LA EXPOSICION ORAL
1	2	CON ABONO	SIN ABONO	
2	4	CON ABONO 	SIN ABONO 	
3	6	CON ABONO 	SIN ABONO 	

La ventaja principal del guión en página horizontal de cuatro columnas es la *precisión*, la exactitud del detalle.

La ventaja principal del guión en tarjetas individuales es la *flexibilidad*, la oportunidad de introducir cambios en la secuencia y hacer añadidos o supresiones para ajuste a diversas características locales.

En cualquier caso, en la primera página o tarjeta del guión se debe poner, por lo menos, el título del trabajo o enunciado del tema, la fecha, el nombre del autor del plan y el nombre y la dirección de la institución en que éste trabaja. Si es posible, se debería incluir también el plan general, un detalle breve de público, propósito, tema y método.

La consignación de esas informaciones es recomendable porque ellas suelen ser muy útiles tanto al producir como al utilizar el franelógrafo. Con un buen guión, el extensionista puede orientar el trabajo del dibujante, si es que él mismo no dibuja. Lo mismo ocurrirá en los casos en que los ayudantes del agente de Extensión u otros extensionistas utilicen los materiales de franelógrafo preparados por éste. Si no hay un guión preciso y detallado, ellos podrían usar mal esos materiales, alterar el orden o cambiar el significado.

No ponga demasiados datos en cada página. En el caso del guión vertical, basta con cuatro datos. En el del horizontal, no más de dos. Prefiera tener un guión de varias páginas, con



buenos espacios entre dato y dato, en vez de atiborrar una o dos páginas con demasiados datos, difíciles de ser percibidos a la hora de hacer la exposición.

Es deseable mimeografiar los guiones para que los supervisores y los especialistas puedan evaluarlos y para que otros extensionistas los tomen como referencia para sus propias necesidades de comunicación.

PRODUCCION

La producción consiste en convertir en imágenes específicas aquellas ideas que el guión expresa con palabras. El guión, por ejemplo, puede indicar —en la columna de exposición oral— un concepto equis: *...“los rendimientos de las plantas abonadas son mayores que los de las no abonadas”...*

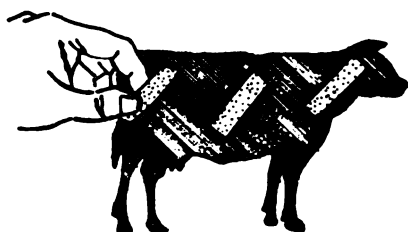
Este concepto puede expresarse con un solo dibujo, con tres o con seis o más. Eso depende de las necesidades del mensaje educativo, de las características del público y... de la capacidad del extensionista para *visualizar* las ideas y hacer que ese público, a través de las imágenes dibujadas, las visualice en la misma forma. He aquí un breve detalle de algunas de las ilustraciones posibles para expresar esa idea:

- una planta magra, de raíz pequeña y débil y de escaso follaje;
- una planta, por contraste, bien crecida, fuerte, de raíz grande y firme y de frondoso follaje;
- un rótulo que diga SIN ABONO;
- un rótulo que diga CON ABONO;
- Una cifra de cantidad del producto por hectárea en el caso de las plantas abonadas;
- una cifra de cantidad del producto por hectárea en el caso de plantas sin abonar;
- un rótulo que contenga la cifra del valor de venta probable del producto logrado por hectárea por las plantas abonadas;
- un rótulo que contenga la cifra del valor de venta probable de los kilos del producto logrados por hectárea con las plantas sin abonar;
- un rótulo que contenga la cifra diferencial entre las dos anteriores.

En un caso así, la idea quedaría expresada visualmente por medio de siete láminas de ilustración, entre dibujos y rótulos. En otros casos, podría bastar con una lámina. Pero en algunos, podrían necesitarse más de diez piezas o láminas. Todo depende de la naturaleza del tema y de las posibilidades para visualización de cada una de las ideas centrales del mismo.



Piense antes de dibujar. Ensaye varias formas de dar contextura visual a una misma idea. escoja la forma que se ajuste mejor a las características de su público. Prefiera las formas más simples y no use símbolos extraños a la cultura campesina. Las abreviaturas, los signos estadísticos, las fórmulas químicas, los nombres científicos, y otros "códigos" propios de las zonas urbanas no tienen vigencia en el agro.



No olvide que se ilustra solamente aquello que debe ser destacado debido a su importancia (función de *énfasis*) y aquello que es un poco abstracto o algo complicado, que no podría entenderse bien con sólo usar el oído (funciones de *esclarecimiento* y *refuerzo*).

Sus ilustraciones pueden ser dibujos, fotografías, rótulos, hechos especialmente para el caso o recortados de folletos de formato grande, de revistas, de diarios y de carteles. También pueden ser objetos livianos, de lana, cardo, algodón, aluminio, fibra, cartón, de tela, de madera balsa, de corcho, esponja. Del ingenio y de la habilidad de usted dependerán la originalidad y la vivacidad de su presentación audiovisual.

PROPORCIÓN. Recuerde también que es muy importante dar la sensación adecuada de las

proporciones. Si usted dibuja una mesa de unos 30 cm de alto, y sobre ella hay una jarra, ésta no podrá tener ni 20 ni 2 cm de alto porque luciría desproporcionada: muy grande o muy pequeña en relación a la mesa.

PERSPECTIVA. El mantenimiento de una correcta perspectiva es de mucha importancia en el uso del franelógrafo. Con frecuencia, hay que dibujar de manera que se dé al espectador una sensación de profundidad, de "tercera dimensión". Lo contrario produce dibujos planos, achatados, sin fuerza para "salir" hacia el espectador. Sin embargo, la perspectiva debe ser, al mismo tiempo, simple para que sea entendida. Si se trata de una perspectiva interior, de alguna habitación, basta con tres líneas; no hace falta la perspectiva completa. Es preferible mantener la línea de horizonte al medio, de modo que el ángulo de enfoque no resulte ni muy alto ni demasiado bajo.

DIMENSIONES. El tamaño es uno de los problemas principales para el extensionista no habituado a usar el franelógrafo; la tendencia común es tratar de usar dibujos muy pequeños. Ponga atención a este problema. Los objetos representados en el franelógrafo no pueden ser de tamaño natural porque resultarían demasiado pequeños, para que los vean —a distancia mensurable en metros en vez de en centímetros— los agricultores asistentes a una reunión. Tampoco pueden ser siempre tan grandes como son en la realidad; por ejemplo, si se desea representar producción de harina con dibujos de sacos o bolsas portadoras de ese producto, el tamaño real obviamente es inadecuado. Por tanto, el extensionista amplía o reduce los tamaños reales a su mejor conveniencia. Pero se asegura, siempre, de que ellos sean fácilmente visibles desde la última fila.

SIMPLICIDAD. El detalle está en relación estrecha con el tamaño. Las ilustraciones de franelógrafo deben ser esquemáticas. Es obvio que las ilustraciones deben ser simples. Un dibujo complicado será una barrera en la comunicación porque exigirá del espectador un esfuerzo especial para descifrarlo. Los dibujos, como las palabras, deben ser sencillos y deben corresponder al "código" visual de los campesinos.

El dibujo para franelógrafo no es igual al dibujo para publicaciones. Estas últimas re-

quieren muchas veces de detalles minuciosos que, en el caso del franelógrafo, son innecesarios porque, a la distancia, no se pueden apreciar. Sombreados, tramas de tejidos, pliegues, arrugas, pestañas, jaspes y otros detalles menudos no son necesarios en las ilustraciones de franelógrafo.

COLOR. Tiene mucha importancia el manejo adecuado del color. Aproveche las afinidades y los contrastes. Combine colores. Si se sabe hacer esto con prudencia y buen gusto, se aumenta impactó a la exposición.

Usted puede conseguir los colores deseables mediante el uso de pinturas. Pero con sólo aprovechar diversas combinaciones de cartulinas, puede obtener excelentes efectos cromáticos, sobretodo para fondos y para figuras grandes. Una letra blanca sobre una cartulina quinda, o amarillas sobre cartulina negra, tienen gran poder de relieve. Una figura "beige" sobre fondo café oscuro, o una verde claro sobre fondo verde oscuro, dan resultados muy halagadores. También se combinan muy bien el blanco con el azul y el negro con el rojo.

Si va a preparar colores por mezcla, recuerde que los básicos son el rojo, el amarillo y el azul. Los demás se derivan de éstos.

Además del valor estético, el color tiene valores psicológicos y funcionales.

Prefiera el predominio de colores vivos y claros; use los oscuros sólo para fondo o contraste.

Las dicotomías contrapuestas —como "antes" y "después", "con" y "sin"— son muy útiles para persuadir al auditorio. Pero el contraste no solamente puede lograrse en este sentido o forma. El franelógrafo debe también ser producido aprovechando otras posibilidades de establecer contraste favorecedor del aprendizaje.

Por ejemplo:

- contraste de color (amarillo sobre fondo negro, por ejemplo);
- contraste de textura (material esponjoso junto a cartulina lisa);
- contraste de línea y figura (rectángulos contra triángulos).

El contraste —cualquiera que sea el recurso que lo produzca— sirve para destacar algo y para evitar la monotonía que es de efecto contraproducente en el aprendizaje.

UNIDAD. Sin embargo —sin menospreciar las oportunidades de contraste— una buena presentación de franelógrafo mostrará siempre respeto por las leyes de ritmo, unidad y armonía aplicables a toda clase de "composiciones". Cada pieza debe dar la clara sensación de pertenecer al conjunto. Si hay que hacer seis rótulos referentes a un mismo asunto es preferible que todos ellos tengan el mismo tamaño, la misma letra y el mismo color. Pero, si alguno de esos conceptos tuviera más valor que los demás, habrá que distinguirlo con un tamaño mayor, una letra distinta o un color diferente. Deben haber variedad y contraste pero no anarquía.

OBJETIVIDAD Y REALISMO. El estilo de dibujo a usarse debe ser realista y objetivo. Las personas, las plantas, los animales y los objetos a representarse deben ser lo más semejantes posibles a los de la realidad, con la única diferencia que deberán tener mucho menos detalles, menos precisión figurativa. Pero deben ser objetivos, no abstractos. No puede el extensionista comunicarse bien si pretende que los agricultores adivinen el significado de sus ilustraciones.

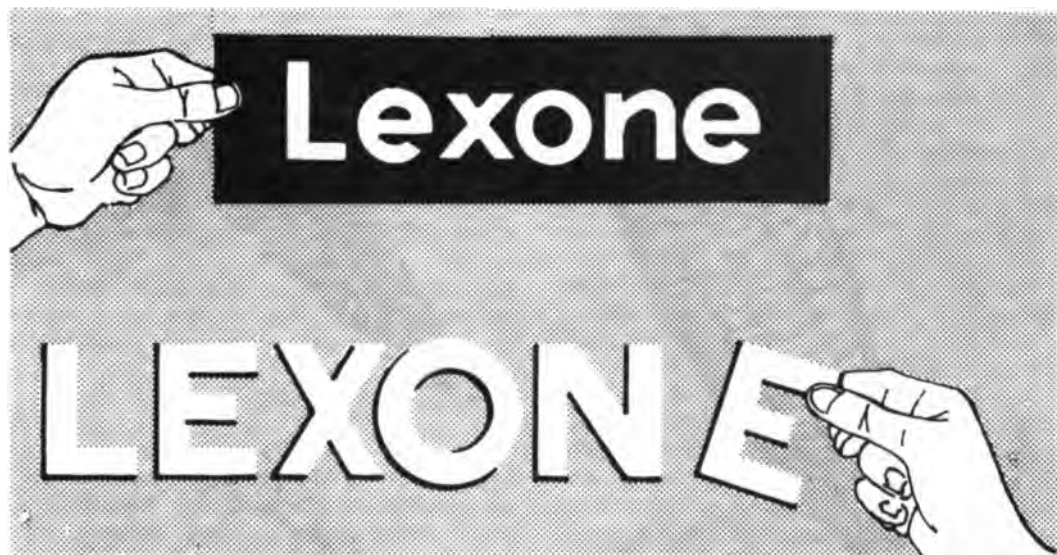
IDENTIDAD. También es muy importante que las ilustraciones guarden relación de identidad con el público a que van dirigidas, que pertenezcan a su cultura y experiencia. Se pueden usar recortes, fotografías y dibujos diversos, pero ellos deben corresponder lo más cercanamente posible a lo que el agricultor conoce.

No dibuje ríos rojos ni árboles morados. No es indispensable que cada dibujo tenga el color exacto que tiene en la realidad aquello a que representa. Pero es muy deseable no emplear caprichosamente los colores, porque ello puede desorientar al auditorio rural.

No use figuras del mismo color que la tela del franelógrafo que va a usar.

LETRAS. Haga letras grandes; que tengan por lo menos dos dedos de altura. Prefiera las de tipo de imprenta, rectas y en combinaciones de mayúsculas con minúsculas. No las adorne; hágalas sencillas, fáciles de ser distinguidas e interpretadas. Trace sus letras con firmeza, deles un espesor que las haga fácilmente visibles a distancia. Píntelas siempre con tintas oscuras, especialmente negra y azul. Si quiere destacar algo en particular, haga letras de cuatro o seis dedos de alto.

Usted puede dibujar sus rótulos por oraciones, por palabras y por letras. Las oraciones



deben ir en tiras. Las palabras pueden ir en tiras. Las letras pueden ser recortadas por el contorno de su silueta o pegadas en fondos individuales. Estas dos últimas formas se prefieren para palabras cortas que deban ir en tamaño grande.

COMPARACIÓN Y CONTRASTE. Tenga en mente que el franelógrafo se presta muy bien para ofrecer las características, por ejemplo de un maíz híbrido muy rendidor con las de un maíz criollo menos productivo. Para esto se pueden emplear figuras como las siguientes:

- mazorca del híbrido en corte transversal, mostrando el tamaño del grano, el número de granos por "vuelta", la uniformidad de las hileras; tamaño grande, en general;
- mazorca del criollo, en corte transversal, mostrando pocos granos por "vuelta", granos pequeños y deformes, mucha distancia y "huecos" entre granos; tamaño más reducido en general;
- mazorca del híbrido vista de perfil, mostrando la longitud y la perfección de las hileras;
- mazorca del criollo, vista de perfil, mostrando la estrechez y la imperfección de las hileras.

Cualquier diferencia de aspecto, de raza, de tamaño, de color, de vestimenta, de costumbres, etc., será percibida por el agricultor. Cuando ello no cause confusión, caso raro, por lo menos impedirá que el agricultor se sienta iden-

tificado con lo que ve. Y sabemos, de sobra, que tal cosa es indeseable para nuestros fines educativos.

EQUILIBRIO. Cada conjunto de láminas a emplazarse en la pantalla debe producir una composición equilibrada, placentera. Parte de ello dependerá de la utilización. Pero gran parte dependerá de la producción que es la que determina los tamaños, los colores, las direcciones.

Calcule el uso del espacio. Distribuya adecuadamente sus ilustraciones dentro de las dimensiones de la superficie prevista como bastidor del franelógrafo. Si usted no hace eso, puede preparar demasiadas piezas o hacerlas tan grandes que no quepan en la pantalla. Planee bien su "composición", ensaye el despliegue de todas las piezas sobre una superficie de igual tamaño a la que usará en la reunión.

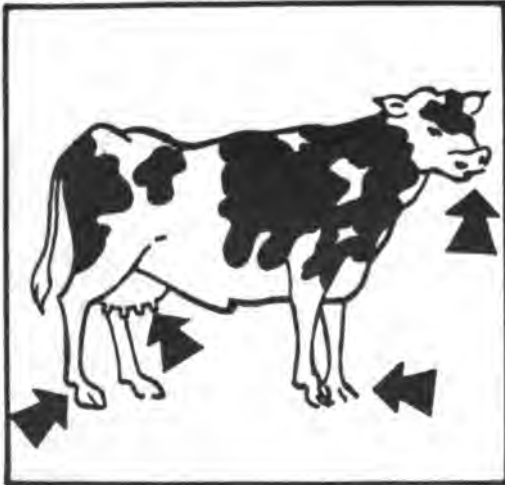
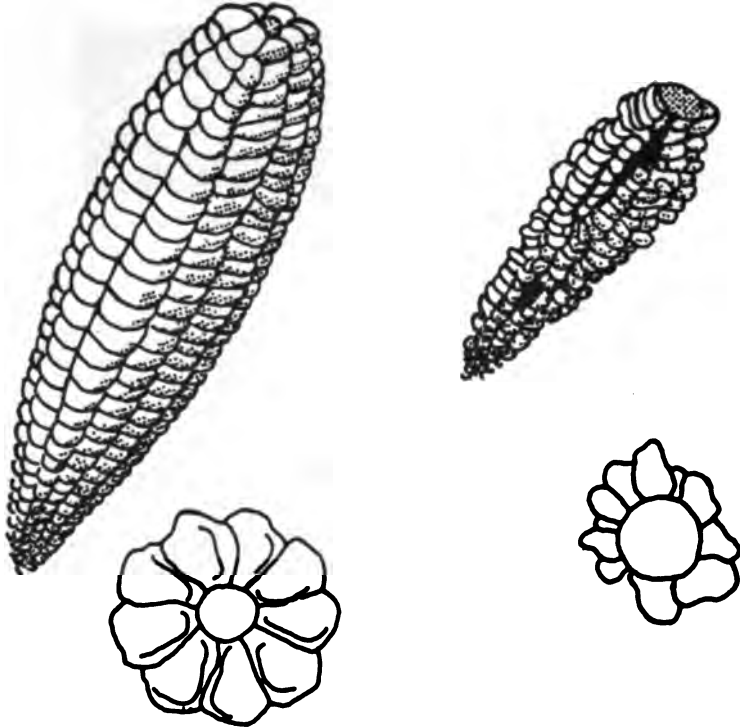
CONTROL. Cada pieza debe llevar una señal de orden correspondiente a la secuencia indicada en el guión. La marca va al dorso —en tinta— y consiste de una sigla corta correspondiente al tema y del número correspondiente.

Por ejemplo:

AFT/1

Esta marca, en este caso supuesto, podría querer decir: *primera pieza del franelógrafo relativo a afiosa*. Y así por el estilo.

La marca de control es importante. Facilita el acontecimiento de las láminas en el or-



den en que se las va usar y contribuye a evitar la pérdida de ellas. Puede repetirse —con lápiz y en pequeño— en el anverso, para facilitar su colocación ordenada en la pantalla.

EQUIPOS Y MATERIALES. Las herramientas, los útiles y los materiales necesarios para pro-

ducir láminas de franelógrafo no son demasiados ni resultan caros:

Cartulinas y papeles, blancos, negros y de color no brillantes; cemento líquido, pegarodo o goma arábiga; compás; escuadra; lápices de color (crayones); lápiz de felpa o plumas para tinta china; lápiz negro para bocetos; papel de lija (punto medio); pinceles (grueso, mediano y fino); pinturas ténpera (blanco, negro y colores); regla y tijeras.

UTILIZACION

El planeamiento y la producción de una serie de láminas de franelógrafo toma tiempo y cuesta dinero. No debe desperdiciarse. Para ello, el extensionista tiene que seguir las normas de la buena utilización. Van, a continuación, algunas de ellas.

UBICACIÓN. Emplace su pantalla de franelógrafo de modo que:

a. Todos puedan verlo, por no haber obstrucción ni del cuerpo de usted, ni de los espectadores entre sí, ni de ningún objeto o parte de la habitación.

b. Esté situado a una altura correspondiente al nivel de la vista de las personas sentadas.

c. Reciba una iluminación —natural o artificial— pareja y libre de puntos de reflejo o contraluz que pudieran perturbar la visibilidad.

d. Esté protegido contra el viento que podría hacer caer las láminas de la pantalla.

e. Tenga cierta inclinación hacia atrás para favorecer la firme adhesión de la lija a la franela.

f. Esté, en lo posible, libre de ruidos provenientes del exterior que pudieran perturbar la audición y distraer al auditorio.

OPERACIÓN. Siga estas guías de comportamiento:

a. Coloque —con suficiente anticipación— el guión a la mano y todas las láminas, una sobre otra, en la parte de la mesa más próxima a usted, siguiendo la numeración señalada al dorso por el código de producción. Así no se le desordenarán y usted no se confundirá ni demorará.

b. Sirúse usted a la izquierda de la pantalla, con el cuerpo totalmente fuera de ella, junto a las láminas que va a usar.

c. Adhiera las láminas preferentemente al centro y hacia arriba de la pantalla y, hecho esto, retírese a un costado para que su cuerpo vuelva a quedar fuera del franelógrafo.

d. Hable sólo después de haber adherido cada lámina a la pantalla, de modo que su público pueda ver primero y oír después; la imagen tiene mayor poder de atracción que la voz y, si usted habla al mismo tiempo que muestra, exige del público un esfuerzo doble que puede causar fatiga o confusión.

e. Hable con naturalidad, con palabras sencillas, sin afectación; varíe el tono de su voz; mantenga alto el volumen; gradúe el ritmo, de modo que no sea tan rápido que no lo puedan seguir ni tan lento que aburra al público.

f. Mire siempre de frente a su público; sí, para colocar una lámina, tiene que darle la espalda, no hable mientras está de cara a la pantalla. No mire a los costados ni hacia afuera porque allá donde usted ponga la mirada allá tenderá el público a poner la suya, con las distracciones consiguientes.

g. Retire, una vez utilizada, cada lámina que no vaya a servirle más. Mantenga la consonancia audiovisual: no hable de una cosa cuando está mostrando otra en la pantalla. No aglomere láminas en el franelógrafo; saque las que no le sirven. Acomode armónicamente to-

das aquellas que forman un conjunto, aprovechando bien todo el largo y el alto de la pantalla y "componiendo" en el espacio, factor dinámico que constituye la principal ventaja de este medio de comunicación.

h. Camine con mesura. No se pasee frente a la pantalla "como un león enjaulado" ni, por el contrario, se mantenga todo el tiempo tan estático que su "actuación" pierda vigor.

i. Válgase de la mímica para dar calor y fuerza a su presentación; señale cosas en la pantalla que merezcan destacarse; use un puntero, si es del caso.

j. Cuide su postura y el manejo de sus pies y sus manos. Adopte una pose natural y decorosa. No ponga sus manos en jarra, ni tamborillee en la mesa, ni se aferre al respaldo de la silla "como a una tabla de salvación". Esos pequeños detalles distraen al espectador y hasta pueden llegar a fastidiarlo.

k. Adapte el tema que esté exponiendo a los intereses y experiencias de su público; ponga ejemplos conectados con la realidad local y con las costumbres del grupo; ajuste las cuestiones generales a la capacidad de comprensión de cada público en particular.

l. Repita los conceptos principales de su mensaje, reitere todo aquello que sea de máxima importancia y todo aquello que sea de difícil comprensión para su público.

ll. Dé participación a su público; crea una atmósfera cordial que favorezca el diálogo; permita preguntas y hágalas; si es del caso, invite a algún espectador a que pase al franelógrafo y use las láminas para aclarar algún punto o contribuir con un ejemplo alusivo.

m. Mantenga cortas sus presentaciones; cuanto más duren, más esfuerzo tiene que realizar su público para atender a usted y mayores recursos tiene que desplegar usted para que su mensaje no se debilite.

CONSERVACIÓN. Apenas haya terminado su presentación, guarde todas sus láminas, disponiéndolas en el orden numérico que les corresponde. Protéjalas en sobres de papel grueso o en carpetas grandes de cartulina. Que no se pierdan, estropeen o desordenen. Que estén —junto con el guión— siempre listas para ser utilizadas por usted o por cualquier otra persona.

A pesar de esos cuidados, con el tiempo y con los viajes, las láminas se gastan o dañan parcialmente. Revíselas con frecuencia. Haga, oportunamente, los retoques, las reparaciones y las sustituciones que sean convenientes hacer. Cuide sus materiales de comunicación.

EL IMANOGRAFO

GENERALIDADES

Usted monta una plancha o lámina de zinc plano sobre un marco de madera y tiene un imanógrafo. Es un medio de comunicación muy semejante al franelógrafo. Pero se diferencia de éste en que en vez de adherir las ilustraciones de cartulina a la pantalla mediante papel de lija se hace por medio de pequeños imanes al dorso de los dibujos. Al entrar en contacto esos imanes con la plancha, se produce una firme adhesión. Se pueden comprar pequeños imanes de fabricación comercial o se los puede mandar a hacer localmente. En todo caso, hay que cuidar que tengan escaso espesor y poco peso, tanto para que sean fáciles de retirar de la pantalla, como para que puedan ser adheridos a las cartulinas con pedacitos de cinta adhesiva transparente. La plancha de zinc, por otra parte, puede cubrirse con una capa de pintura verde mate y tener así una combinación de imanógrafo con pizarra.

¿Cuándo se justifica el imanógrafo?

Por lo menos, en las siguientes circunstancias:

- Cuando se desea que ciertas ilustraciones se *deslicen* hacia distintos puntos de la pantalla.
- Cuando se necesita que un dibujo se superponga a otro en la pantalla.
- Cuando hay peligro de que, usando un franelógrafo, las ilustraciones se caigan, debido a estar la pantalla inevitablemente expuesta al viento —como en una demostración de campo— o a la manipulada por personas ajenas, como en una exposición.
- Cuando se desea añadir al efecto "misterioso" de la adhesión un efecto "mágico" de movimiento, de traslación.

Por supuesto, el imanógrafo tiene, además, la gran ventaja de poder usar objetos relativamente pesados y tridimensionales que no podrían adherirse a un franelógrafo. Un caso típico de ello es el uso de pequeños modelos de automóviles empleados en el imanógrafo para reconstruir accidentes automovilísticos. Pero,

en Extensión, también hay casos semejantes en que el imanógrafo resulta ideal, porque evita tener que hacer muchos dibujos y permite usar especímenes, objetos reales, en vez de representaciones pictóricas de ellos.

Es tan grande el atractivo del imanógrafo que a veces resulta necesario, inclusive, explicar en qué consiste y cómo funciona, a fin de que el público no esté más preocupado con eso, que interesado en el mensaje que el extensionista desea transmitir.

PRODUCCION

Ya se ha dicho que construir un imanógrafo es algo muy simple. Puede hacerse para usarlo en una pared, sobre una mesa o en un caballete. Su tamaño variará según le convenga al extensionista. Cuesta un poco más que hacer un franelógrafo, pero para ciertos casos, vale la pena.

Todas las guías y recomendaciones ya dadas para la producción de las láminas de franelógrafo se aplican también al caso del imanógrafo. También se necesita hacer plan y un guión. Tal vez la única variante esté en que es posible, y hasta deseable, usar cartones livianos en vez de cartulinas, para el caso de las ilustraciones del imanógrafo.

UTILIZACION

Normalmente, el imanógrafo se opera desde adelante, como el franelógrafo. Pero cabe también la posibilidad de que un ayudante lo opere desde atrás, mediante el uso de magnetos fuertes, que produzcan el movimiento, sin que se vea al operador que lo provoca.

Este es un recurso de dinamismo muy usado en programas de televisión, pero puede también usarse cuando se emplea el imanógrafo en exposiciones e inclusive, en reuniones.

Todas las demás recomendaciones dadas para el buen uso del franelógrafo son también válidas para el imanógrafo. Por tanto, no se repiten aquí.

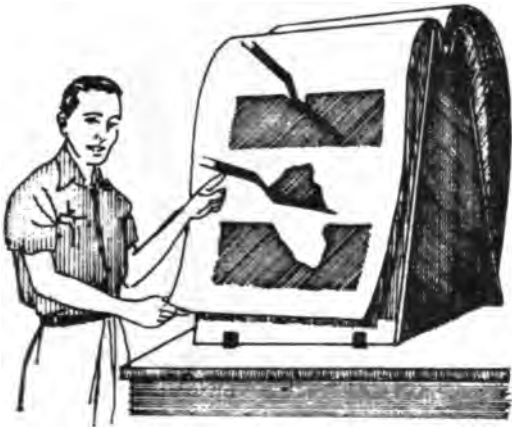
EL PORFOLIO

GENERALIDADES

Ya sabemos que la humilde pizarra puede prestar grandes servicios al educador agrícola. También hemos visto, sin embargo, que hay

casos en que no basta la pizarra: hace falta algo más dinámico y más atractivo, que permita "componer" el mensaje ante los ojos del público; ese es el franelógrafo.

Pero el franelógrafo tampoco puede, por sí sólo, resolver todos los problemas de comunicación del extensionista con grupos de agricultores. A veces, hace falta tener un mensaje, "precompuesto" y organizado en serie, listo para usarse en cualquier momento y más fácil de transportar y de operar que el franelógrafo. Ese es el portfolio o portafolio gráfico.



El portfolio no es más que un conjunto de láminas de igual tamaño superpuestas y unidas por su extremo superior, y que son removibles. O sea, es algo así como un archivador, como un álbum de fotos, o como un cuaderno o carpeta de hojas intercambiables. Pero su tamaño es, desde luego, bastante mayor que el de éstos.

Característicamente, el portfolio es una ayuda visual ideal para el trabajo de Extensión con grupos pequeños: un máximo de 30 personas, aproximadamente. Esto se debe a que no se lo puede fabricar de dimensiones tan grandes que resulte poco manipulable. Por tanto, para grandes grupos de agricultores, el portfolio ya no es conveniente.

Otra característica esencial del portfolio es que se presta más que nada para presentar secuencias, para desarrollar mensajes compuestos de varios pasos consecutivos. Por eso es sumamente útil para exponer procesos o para desglosar procedimientos simples que están integrados por varias etapas.

No se justifica el uso del portfolio para presentar mensajes aislados que sólo ocupen láminas individuales. Por ejemplo, si un mensaje se puede dar en sólo una lámina o dos, es preferible usar nada más que esas láminas en la pared o en la pizarra. Pero, si el mensaje está integrado, necesariamente, por varias láminas grandes que deben ser expuestas al público su-

cesivamente hasta formar un todo, es dudoso que alcance, para el despliegue, la superficie de la pizarra, y aún la pared puede resultar estrecha para ello. El franelógrafo tiene la misma limitación. La solución, para tal caso, es el portfolio, si —como ya se ha dicho— el extensionista quiere comunicarse con grupos de pocas personas.

Otro requisito que debe cumplirse para justificar la producción y empleo del portfolio es que el material a desarrollarse en él, porte un mensaje que el extensionista vaya a usar con alta frecuencia. Dibujar 20 ó 30 láminas de portfolio toma tiempo y requiere habilidad. No vale la pena hacerlo para expresar un mensaje que sólo interesa comunicar unas pocas veces. Los mensajes que se ponen en portfolio deben ser aquellos que serán emitidos muchas veces durante un tiempo considerable.

Lo que se escribe en la pizarra, obviamente, no perdura. En cambio el mensaje en el portfolio se conserva indefinidamente. Tiene, como ya se anotó, la ventaja de que, debido a estar formado de hojas perforadas removibles, montadas en pasadores transversales, permite suprimir o aumentar algunas láminas. Esto le da la flexibilidad que no tienen otros medios. Para adaptarse a situaciones locales particulares, usted puede quitar o poner las hojas que le convengan.

También la perduración en orden es otra ventaja. El mensaje que usted pone en el portfolio permanece ordenado en la secuencia que usted ha querido fijar. No hay peligro de que sus unidades se confundan ni de que se pierda ninguna de ellas, como es el caso del franelógrafo.

Otra ventaja más: su facilidad de transporte. Un portfolio es un artefacto liviano, que se lleva bajo el brazo, sin problemas, a cualquier parte. Resiste mejor los riesgos de los viajes que otras ayudas visuales.

Cabe la posibilidad de tener, en el propio portfolio, una combinación de ayudas visuales. En la cara interior de la tapa, usted puede pegar tela de franela. La cara interior de la contratapa la puede cubrir de pintura de pizarra. La propia tapa que es de madera terciada, la puede llenar de pequeñas perforaciones o clavetear de ganchitos, en los que puede colocar folletos u otros objetos, a modo de panel de una exposición. Y hasta la contratapa, con una plancha de zinc o con pintura magnética, puede hacer de pequeño imanógrafo.

Pero, hablando nada más que del portfolio propiamente dicho, hay la posibilidad de dina-

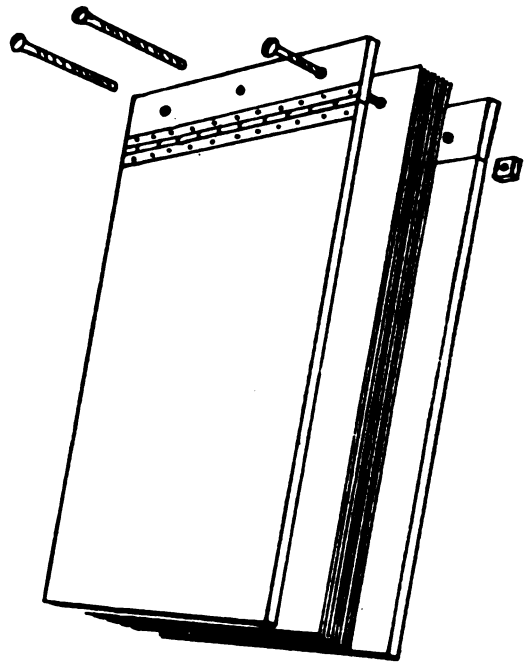
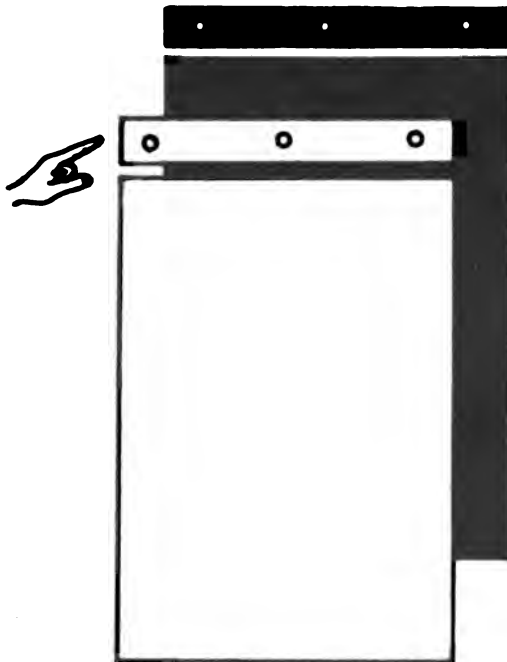
mizarlo y hacerlo más atractivo, mediante ciertos recursos de "movimiento" y de "tercera" dimensión. Por ejemplo, no faltan las mejoradoras del hogar que adhieran moldes de tela, para costura, a láminas de franelógrafo. Todo depende de la imaginación y de la iniciativa del extensionista.

Probablemente, la desventaja mayor del porfolio —además de sus restricciones en cuanto al tamaño de la imagen— está precisamente en su condición de ser un medio de comunicación en serie. Esto determina que el espectador sólo vea, por vez, una unidad de la secuencia, pero nunca, al mismo tiempo, el conjunto de ellas. Se ven, pues, las partes individualmente pero no el todo en un despliegue combinado.

FABRICACION

Es posible fabricar porfolios a bajo costo con distintos materiales y de diversos tamaños, pero Sánchez Narváez experimentó en el IICA, un formato muy rendidor. Las especificaciones esenciales para construir el mismo —embisagrado y hecho de manera que sus tapas pueden volcarse para servir de soportes— son las siguientes:

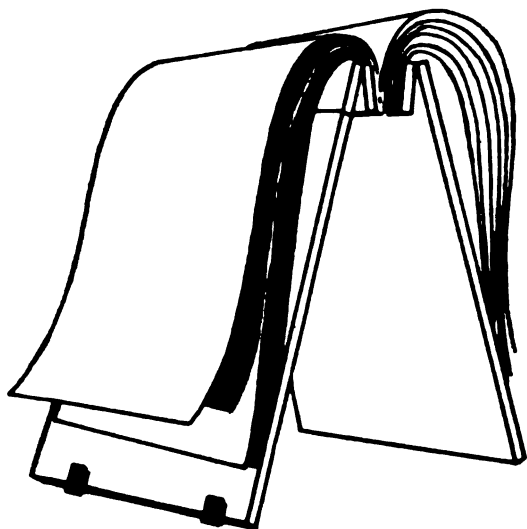
— Corte dos piezas rectangulares de madera chapeada "plywood" de 50 cm (20") de



ancho por 76 cm (30") de largo y 6 mm ($\frac{1}{4}$ ") de espesor.

- De esa misma clase de madera, corte dos listones de 50 cm de largo por 5 cm de ancho.
- Haga tres agujeros de 5 mm de diámetro en la parte media a lo largo de los listones: dos a 8 cm de cada extremo y el otro en el centro de cada listón. Quedarán equidistantes entre sí y equidistantes de las orillas largas.
- Una con tres bisagras pequeñas un listón a una de las piezas rectangulares de madera, por el lado corto de ella, y el otro listón a la otra pieza o tapa, cuidando de que ambos listones se articulen hacia afuera.
- Las hojas de papel quedan emparedadas entre las dos tapas, pasando a través de las perforaciones del papel, los tres tornillos que se aseguran por fuera mediante pernos.
- Las hojas de papel o de cartulina delgada, deben ser de 50 x 80 cm y deben perforarse en su parte superior de modo que coincidan con los orificios hechos en los listones para atravesar los pasadores de tornillo.
- Para mantener su porfolio abierto y doblado hacia afuera mientras lo usa, adhiera a cada uno de los bordes inferiores de las tapas unos pequeños "tacos" de goma de 8 x 4

cm, y de unos 2 ó 3 mm de espesor. Actuarán como "frenos" que impedirán que el portfolio resbale.



PRODUCCION

Como en todo otro caso de comunicación, el extensionista comienza la producción del portfolio por el planeamiento. Define su público con precisión; señala, para sí mismo, su propósito específico; determina, con claridad y minuciosidad, su tema. Y, sobre el plan, organiza la producción de las láminas del portfolio, recordando que cada lámina es una unidad integrante de un todo que es la serie o secuencia.

Con un buen guión en la mano, la producción se simplifica y se hace eficiente. Para hacer el guión, se divide en tres columnas, páginas de papel oficio. En la columna izquierda, se escribe una breve descripción de lo que se quiere mostrar. En la columna central, se hace un bosquejo a mano alzada, un croquis de cada ilustración, para tener una idea gráfica de lo que se va a dibujar. Y en la columna derecha se resume lo que el extensionista debe decir al tiempo de exponer ante el público cada una de las láminas. Estas se numeran en la secuencia prevista.

Cada lámina se puede dibujar completa —figuras y letras— o se puede hacer primero, todos los dibujos y poner después todas las letras. Pero en cualquier caso, debe haber un franco predominio de los dibujos sobre las letras. La norma es: *más ilustración que palabras.*

No se ilustra todo; sólo lo esencial, lo más importante, lo menos conocido y lo más difícil de ser entendido por el público. Sin embargo, como se trata de una serie, esto no quiere decir que deba omitirse ningún paso indispensable a la secuencia. Cuando una idea no puede expresarse en una sola lámina —caso que no es infrecuente— habrá que exponerla en tantas láminas cuantas sean estrictamente necesarias para ello. Nunca debe haber más de una idea mayor en una lámina ni —salvo rarísimos casos— se debe delinear en cruz o en equis una lámina para acomodar cuatro ilustraciones pequeñas.

TIPO DE ILUSTRACIÓN. Haga dibujos grandes y simples; no hace falta que sean perfectos ni que tengan preciosismos artísticos; hace falta, sí, que sean fácilmente visibles a la distancia y que expresen con claridad lo que se quiere comunicar. También es indispensable que coincidan con la realidad que conoce el agricultor, sin extremos de estilización que su pongan abstracciones poco descifrables.

DISEÑO Y COMPOSICIÓN. Cada lámina constituye una superficie de composición, un área de espacio equivalente al enmarcado de un cuadro o una pantalla de cine. Disponga en ella los elementos gráficos en forma armónica.

El detalle principal de cada ilustración debe estar situado en el punto focal de dicha superficie, o sea en el sitio ópticamente más atractivo.

Las letras, por lo general, deben ir en la base, como sustentando el dibujo. Si hay que situar algunas de ellas junto a los propios dibujos, que estén ubicadas de manera que no obstaculicen la comprensión de esos dibujos y que no rompan la armonía del conjunto.

Una buena ayuda para una composición efectiva y placentera consiste en seguir los patrones determinados por las formas de algunas letras. Por ejemplo, la L, la C, la U, la V y la Z. El movimiento que describen en el espacio las líneas de esas letras se presta muy bien como guía para distribuir los elementos adecuadamente.

La composición puede ser simétrica o asimétrica. Será lo primero cuando la distribución de elementos se realice en partes iguales; por ejemplo una cruz que parta del centro de los extremos hacia el interior de la lámina producirá cuatro campos de igual tamaño. La composición asimétrica, por el contrario, divide el espacio en porciones de tamaños diferentes.

La asimetría es preferible porque dá mayor dinamismo a la composición y favorece los contrastes. Lo simétrico puede usarse a veces pero tiene la desventaja de ser estático y "frío".

EQUILIBRIO. Un factor primordial de la buena composición es el equilibrio. Distribuya bien sus elementos ilustrativos. No los cargue todos hacia un solo lado. Las líneas de los dibujos, sus colores y tonos, tienen un "peso" determinado. No coloque todos los "pesos" en un sólo punto. Y, por inversa, no atiborre la lámina con detalles. Deje que los espacios en blanco proporcionen fondo y contraste a sus ilustraciones.

PROPORCIÓN. Evite confundir a su público con las proporciones. Si se sitúa la figura de un hombre junto a la de una vaca, que el hombre no parezca ni un gigante ni un enano al lado de ella.

PERSPECTIVA. Manténgala simple y prefiera los ángulos normales, comunes: ni demasiado altos ni demasiado bajos. Las cosas deben tener la correcta perspectiva que les corresponde en la realidad, si es que los espectadores han de entenderlas.

INTEGRIDAD. Cada vez que se resta o suprime parte de una figura, se corre peligro de causar confusión. Por ejemplo, si una lámina presenta sólo los pies de un agricultor y sus manos, trabajando la tierra, el público puede desorientarse y no captar la idea debido al "recorte" del resto del cuerpo. Si se necesita hacer eso, ayudará mucho mostrar primero la figura completa y después pasar a la lámina "recortada".

DIRECCIÓN. Las figuras de personas o animales no deben "mirar" hacia afuera de la lámina. Deben ir siempre hacia el interior de ella. El perfil de una persona situado en el extremo de la lámina y con la "vista" dirigida hacia afuera, podrá llevar también la vista del espectador hacia afuera y... su mensaje podrá perderse.

CONTINUIDAD. Es de máxima importancia en las series de porfolio el mantenimiento de la continuidad. Continuidad de tiempo. Y continuidad de lugar.

Por ejemplo, si en la primera lámina aparece "Juan" con pantalón negro y camisa blanca

y sin sombrero, y se supone que la acción siguiente ocurre inmediatamente después de la anterior, "Juan" no puede aparecer —en la segunda lámina— con sombrero, con pantalón gris y con camisa azul. No ha habido un lapso de tiempo que pueda justificar esos cambios. O si "Juan" aparece en la lámina quinta junto a un silo trinchera y las láminas siguientes muestran acciones que se supone se desarrollen en el mismo sitio, "Juan" no puede aparecer en la lámina sexta junto a un tractor o lejos del silo.

Mantenga la continuidad a toda costa y en todo sentido. De lo contrario, su relato sufrirá de falta de unidad y el público perderá el hilo del mismo.

COLOR. Siempre que pueda usar color, hágalo. Pero que sea, preferentemente, en "masas" enteras y no en detalles. Por ejemplo, el suelo puede ser de un color y la casa de otro, pero no tendría ningún sentido pintar de un color la camisa del agricultor, de otro color su pantalón, de un tercero, sus zapatos y de un cuarto, el ribete de su sombrero. Recuerde que el color tiene "peso". Cuanto más oscuro, más pesado y esto puede provocar, si no se le emplea en el sitio y en la proporción adecuados, un desequilibrio en la composición.

Aproveche también los tonos. A veces, se logran excelentes efectos con sólo dos matices de un mismo color, más el negro para ribetes y el blanco propio del papel.

Cuando se trate de áreas grandes de color, prefiera pegar papeles o cartulinas de colores en vez de gastar tiempo y esfuerzo pintando. Las cartulinas mate —que no producen reflejos— son un excelente auxiliar para dar policromía a la ilustración.

Otro recurso muy útil son los lápices de tinta con punta de fieltro que evitan el tedioso y delicado trabajo con tinta china o pincel.

CONTRASTE. El contraste ayuda mucho a vivificar el porfolio. Supongamos, por ejemplo, que usted quiere presentar una figura magnificada del huevo de gallina en corte transversal. Para ello, cubra toda la lámina con una cartulina negra como la de un álbum fotográfico; encima de ella coloque, recortándolas en blanco y amarillo, la "clara" y la "yema"; y retoque con negro los bordes, si hace falta. La visibilidad y el atractivo de un conjunto así, son mucho más altos que si simplemente dibujara el huevo sobre el papel blanco. Y, recortando

cartulinas, ahorra mucho tiempo y supera los problemas de las destrezas requeridas para dibujar con precisión.

ENFASIS. En un dibujo siempre hay algún punto o área que merece sobresalir a las demás. Use recursos de énfasis, como líneas de subraya, círculos en rojo, flechas, redondelas, para destacar lo sustantivo de cada elemento de su mensaje.

RECORTES. ¿Por qué no aprovechar una fotografía o recortes de diarios y revistas para no tener que dibujar? Hágalo, siempre que convenga al mensaje. Pero no olvide que esos aditamentos deben ser grandes y claros y que las imágenes que representen deben guardar identidad con su público.

MOVIMIENTO. En algunos casos, conviene —como recurso especial de atracción— dar “movimiento” a algunas láminas. Usted puede, por ejemplo, recortar una “ventana” de hojas que se abran a los costados en una lámina y mantenerla cerrada. En cierto momento, al abrir la ventana, en la lámina siguiente (la que queda “detrás”) “aparece” la palabra clave o el punto del dibujo que usted quiera destacar. También puede pegar a la parte superior del papel, junto a los listones, dos bandas de cartulina verticales sobre una lámina; al levantar una de las bandas, se ve la mitad de la lámina y, cuando se quiere mostrar sólo la otra mitad, se baja la primera “tapa” y se alza la otra.

LETRAS. Sus letras deben ser: grandes, rectas, claras, de trazo ancho y preferentemente, mayúsculas y minúsculas. No deben estar muy juntas unas de las otras y debe haber suficiente espacio entre palabras y entre líneas. Tres o cuatro palabras bastan en cada lámina. Dos líneas son suficientes. No parta las palabras ni abuse de las abreviaturas. No coloque las palabras en posición vertical. Use palabras sencillas, como las que usa su público. Usted puede pintar las letras o recortarlas de diarios y pegarlas, o dibujar, recortar y pegar letras sueltas de cartulinas de color que contrasten con el fondo.

En cuanto a la visibilidad de las letras —según el tamaño y el ancho de ellas y según el grosor de sus líneas, desde diferentes distancias y con iluminación ordinaria— el experto en ayudas visuales Enrique Sánchez Narváez (IICA/OEA) anota lo que se incluye en el cuadro siguiente:

Alto de las letras en cm	Grosor de línea de las letras en mm	Visibilidad a la distancia en metros
2	3.5	10
3	5	15
4	7	20
5	9	25
6	10	30
7	13	35
8	15	40
9	17	45
10	20	50

UTILIZACION

El porfolio se usa, casi siempre, en las *reuniones* de Extensión. Como tal, su uso tiene que estar ajustado a las características de ese método y debe formar parte del planeamiento del mismo.

Es más fácil usar bien un porfolio que, por ejemplo, un franelógrafo. Y casi todas las recomendaciones de uso ya formuladas, para la pizarra y para el franelógrafo, se aplican igualmente al uso del porfolio.

Ante todo, ubique bien su porfolio. Puede estar sobre una mesa o en un caballete especial. Pero debe estar colocado de tal manera que tenga buena iluminación y resulte fácilmente visible para todos, y que esté en la altura necesaria para que ninguna cabeza tape la visión a la que le queda detrás.

Luego, ubíquese usted bien en relación con el público y con el porfolio. No deje que la primera fila de personas esté demasiado cerca a usted: ni ellas verán bien, ni dejarán ver a las de atrás. Siéntese a la izquierda del porfolio, un poco detrás de él, de modo que pueda echar las hojas para atrás con comodidad o apuntar algo en las láminas. Esta ubicación se relaciona también con la conveniencia de pegar, al dorso de cada lámina, la leyenda —en mayúsculas y con espacio entre líneas— que corresponde a la respectiva figura. Le servirá para mantener la exactitud del aspecto oral de su comunicación, sin que su público se dé cuenta del artificio.

No tape el porfolio con su cuerpo y deje cada lámina todo el tiempo necesario para que sea debidamente apreciada por su auditorio. Pero, una vez vista, retírela o cúbrala para que no ocurra, luego, que usted muestra una cosa y habla de otra. Casi siempre es recomendable intercalar entre una y otra lámina una hoja de papel blanco no transparente; de esta manera, mientras usted conversa sobre lo relativo a una imagen, todavía no surge la próxima.

Usted ya lo sabe: debe hablar fuerte, en tono cordial y de manera amigable y familiar, tra-

tando de dar a su locución inflexiones variadas y un ritmo ni muy acelerado ni muy lento. Haga preguntas.

Una cosa más: ensaye su presentación ante un par de amigos para estar seguro de que nada le falle a la hora de la reunión con su público.

Terminada la reunión, guarde y proteja bien su porfolio. Muchos extensionistas mandan a hacer una bolsa de lona, con manijas de maleta para proteger su porfolio en los viajes y en el almacenamiento. ¿Qué tal si usted los imita?

LOS TITERES

GENERALIDADES

Algunas personas consideran que los títeres no constituyen un medio adecuado para el trabajo de educación informal de adultos. Tal vez piensan que es algo limitado a la escuela formal infantil. O quizá hasta estiman que no es muy propio de un extensionista el hacer de "titiritero".

Sin embargo, en Bolivia, por ejemplo, el uso de los títeres en la extensión agrícola ha dado resultados muy satisfactorios. En México, existen, inclusive, unidades móviles de teatro rural de títeres con fines educativos. En Chile y Argentina ya hace mucho que está comprobado el poder educativo de los fantoches. Costa Rica

Brasil han hecho algunos ensayos con buen resultado. Lo mismo puede hacer usted.



Una persona sola difícilmente puede desempeñar tantas tareas distintas como las que requiere el montaje de obras de títeres. El extensionista dispuesto a usar los títeres debe recordar que tiene que trabajar en equipo. La especialista en economía del hogar, el líder de clubes, el agente auxiliar, maestros, escolares, y hasta vecinos o amigos de buena voluntad pueden y deben formar parte de un grupo que se haga cargo de preparar y ofrecer las funciones.

Si el extensionista guía, capacita y estimula a un grupo así de auxiliares voluntarios, podrá tener en los títeres un recurso de promoción educativa muy valedero.

Una de las principales ventajas que ofrecen los títeres es que *educan recreando*. El buen humor es el elemento esencial de los títeres. Entre broma y broma, entre caídas y porrazos, el títere desliza conceptos que, por ello mismo, por no estar dentro de un marco de seriedad, resultan más fáciles de ser captados por la mayoría del público. El espectador, que concurre a una función de títeres con el propósito de divertirse, se lleva, en el retorno al hogar, una serie de enseñanzas de fácil asimilación. Por otra parte, el empleo de títeres en Extensión Agrícola *permite decir lo que no se pueda decir en forma directa*, sin peligro de ofender a los espectadores.

Otras de las muchas ventajas que ofrecen los títeres son las siguientes: bajo costo de producción; facilidad de transporte; sencillez del material; originalidad; atractivo; posibilidad de uso continuo sin desgaste mayor.

Entre las desventajas, deben mencionarse las dos principales: que su producción toma algún tiempo y que tanto la producción como la utilización —especialmente esta última— requieren, en algún grado, de ciertas destrezas artísticas. Sin embargo, pocos educadores podrían

afirmar seriamente que no vale la pena dedicar ese tiempo a dichas tareas ni empeñarse en adquirir los fundamentos de tales habilidades.

- ¿Qué voy a comunicar?
- ¿A quién voy a comunicar?
- ¿Para qué voy a comunicar?
- ¿Cómo voy a comunicar?

DEL PLAN A LA EVALUACION

Desde que surge una idea para la obra de títeres, hasta que se enjuicia la presentación de la misma, hay un proceso. Este no es complicado, pero debe ser metódico para asegurar eficiencia en el trabajo y calidad en el resultado.

En orden cronológico las etapas de ese proceso son:

- Planeamiento
- Redacción
- Elaboración
- Utilización
- Evaluación

El planeamiento consta del plan, propiamente dicho, y del esquema.

El plan es un conjunto de decisiones que deben tomarse antes de comenzar la producción, en la misma forma en que se diseña los planos antes de construir una casa.

El esquema es una enumeración abreviada pero completa y bien ordenada de ideas que componen el tema y el mensaje de la obra.

El guión consiste en un desenvolvimiento detallado del esquema, que se redacta dentro de un formato especial que incluye las acciones, los diálogos, las indicaciones de escenografía y otros similares. Es semejante a los libretos de teatro pero mucho más simple y más breve.

La redacción consiste en producir el guión.

La elaboración consiste en la fabricación de los títeres, la preparación de telones para escenarios, la disposición de aditamentos útiles y la construcción del retablo.

La utilización consiste en la presentación pública de la obra, previos todos los ensayos y preparativos del caso.

La evaluación es el enjuiciamiento de las bondades y defectos de la obra presentada y de las razones que se explican unas y otras, en relación con las premisas enunciadas en el planeamiento.

EL PLAN

Para usar los títeres, lo básico es un buen planeamiento. Para esto debemos dar respuestas claras y concisas, a las ya consabidas preguntas clave:

EL ESQUEMA

Hagamos —para nosotros— un apunte pormenorizado de las ideas que forman el mensaje. O sea, un detalle específico y ordenado de los elementos del tema.

EL GUIÓN

Las ideas expresadas en el esquema, frías y escuetas, tienen que manifestarse en una forma amena, chispeante y movida. Ya no son las circunspectas palabras de un técnico en una conferencia. Son las frases o cosas, las acciones dinámicas, de unos muñecos que deben enseñar deleitando. Empleando un mínimo de palabras, tenemos que señalar por completo, en detalle y paso a paso, todo lo que los títeres deberán hacer y decir. Tendremos que expresarlo en la forma risueña y fantochesca, que es la esencia y la sal del teatro de títeres. Hacer esto, indicar de un modo original, ordenado y agradable situaciones, acciones y locuciones, es *escribir el guión* o argumento.

FORMATO. Las comedias para títeres, generalmente, se dividen en actos y éstos, a su vez, se descomponen en escenas. Así se busca mantener la estructura sencilla. Las obras de títeres pueden ser escritas en uno, dos o —cuando más— tres actos. Dividir las en más actos es inconveniente porque se hacen muy largos y pueden causar confusión y cansancio. En el principio de la obra se establece la situación o problema. En el medio, se alcanza el punto crítico en que el problema llega a su grado culminante. Y, en el final, el problema es resuelto con un desenlace, negativo o positivo.

TRANSICIONES. Cada vez que se cierran y abren las cortinas del teatrillo, se entiende que hay una transición. Las transiciones pueden ser de lugar o de tiempo. Por ejemplo, si el primer acto se lleva a cabo en el mercado y el segundo acto dentro de una casa, hay una *transición de lugar*. Si la primera parte de la acción tiene lugar en una oficina y la siguiente, en el mismo lugar o en otro sitio, dos días o dos meses más tarde, hay una *transición de tiempo*.



PERSONAJES. No usemos muchos personajes. En cada acto debe haber un máximo de tres personajes principales. Entrando y saliendo, pueden haber otros personajes secundarios de breve actuación. A veces, suele ser útil un personaje estrambótico: loco, viejo o enfermo. A este tipo de personaje se lo conoce como "característico". Puede también ser un malvado, un bribón, un tartamudo, un ingenuo o un santo. Esta clase de personaje, al trabajar con los demás que son "normales", crea un contraste útil para la obra.

TRAMA. Debemos esforzarnos por construir la obra siempre en forma progresiva, ascendente, y de manera que el público no pueda anticipar fácilmente el resultado final. Plan-tiempos primero el problema, haciendo lo posible por no anticipar obviamente la solución; luego, desarrollamos el tema progresivamente, aumentando el dinamismo, la intensidad y la complicación de las situaciones; por último, con relativa rapidez, lleguemos al desenlace. Mejor si desemboca en un final inesperado. El "suspenso" y la sorpresa son elementos de gran efecto.

El "conflicto", el antagonismo, es uno de los elementos principales de las situaciones dramáticas. Un autor lo expresa así: "Alguien está tratando de lograr algo, pero alguien o algo se oponen a ello".

RITMO. Básicamente, el ritmo de la obra está determinado por la mayor o menor rapidez

con que se produzcan los acontecimientos y por la duración relativa de cada escena, incidente o episodio. Una obra de ritmo lento es aburridora. La obra de ritmo rápido es entretenida y mantiene vivo el interés del auditorio. Sin embargo, escenas de pesar, duda o temor deben ser menos rápidas que las escenas de alegría, disputa o conflicto.

EQUILIBRIO. Cada una de las partes de la obra debe tener un "peso" aproximadamente igual. Debemos evitar el desequilibrio. Si el primer acto es activo, lleno de vida, pleno de incidentes dinámicos, el segundo acto no puede ser lánguido o pobre de acción.

SIMPLICIDAD Y NATURALIDAD. Una obra de títeres no es un discurso solemne ni una tragedia clásica compleja. Mantengámosla simple y breve. Maticemos el tema educativo con asuntos y modos de la vida común. No pongamos en boca de los títeres reflexiones muy serias, términos científicos, conceptos ajenos al patrón cultural de nuestro público. Hay que mezclar moderadamente las cuestiones educativas con comentarios sobre deportes, recientes acontecimientos conocidos por el público, etc., pero que formen parte de la conversación natural. A veces, vale la pena componer versitos o estribillos fáciles de aprender. Para resumir o reiterar la moraleja o la parte esencial del mensaje, podemos hacer que el títere ponga al público a recitar el estribillo. Esto suele dar un magnífico grado de participación del auditorio.

BREVEDAD. Las obras no deben ser muy largas. Deben durar cuando más, 15 minutos. Los personajes no deben dar demasiadas ideas o detalles muy completos en poco tiempo. Expresemos sólo lo esencial del tema, repitiendo lo principal cuantas veces sea necesario, en diferente forma.

JOCOSIDAD. Tenemos que hacer reír tanto con el diálogo como con la acción misma, *exagerando* todo, provocando incidentes, llantos, risas, jalones, estruendos, trifulcas, caídas y golpes. Hagamos que los personajes se pregunten entre sí, que se espanten, que lloren y griten, que discutan, que peleen.

FORMA DE REDACCIÓN. Describiremos dos cosas: lo que los personajes *hacen* y lo que los personajes *dicen*. O sea, la *acción* y el *diálogo*.

Describir la acción es indicar los desplazamientos, los ademanes y otros movimientos que

los personajes deben hacer. Especifiquemos cuándo y en qué forma deben entrar; cuándo y por dónde deben salir; si caminan con lentitud o con rapidez; si van rectos o encorvados; si permanecen pasivos o si se inclinan. Señalemos la acción con mayúsculas; en esta forma, se diferenciará de los "parlamentos" o partes de la locución o diálogo.

Escribir el diálogo es redactar las frases que corresponde "decir" a cada títere, haciendo que sean cortas y usando palabras graciosas y fáciles de entender. Escribamos los *parlamentos* con mayúscula y siempre a doble espacio para facilitar su lectura. Por ejemplo:

AGENTE: *Hola, don Pedro, ¿cómo le va hoy?* (Acercándose a don Pedro y agitando los brazos en señal de saludo).

DON PEDRO: *No tan bien como a usted, ingeniero. Tengo, a la "Pintada" que da pena verla.* (Don Pedro se dirige hacia la derecha como quien va al corral de las vacas que se ve al fondo).
Venga, venga doctorcito.

AGENTE: *Bueno, don Pedro, no me hales así.* (Tratando de librarse mientras don Pedro insiste en tironearlo). *¿Qué tiene la "Pintada"?*

También es necesario marcar la apertura de cada acto con la frase PRIMER, SEGUNDO Y TERCER ACTO. A continuación, se describe el escenario en que se realizará el acto. Por ejemplo:

— **ESCENARIO.** *Dormitorio de la familia de Pedrito, una habitación pequeña y oscura; a la derecha en la ventana, a la izquierda un almanaque en la pared y un perol colgado de un clavo.*

Generalmente, estas indicaciones se limitan a describir lo que debe verse en el telón de fondo, ya que el escenario de los títeres de guante no tiene piso.

Luego de indicar la escenografía, enumeramos los personajes por orden de aparición en cada acto, describiéndolos claramente. Hay que señalar en cada caso de quién se trata, cuál es su nombre, qué papel desempeña. Señalar su

aparición, edad relativa, su estatura, vestidos, etc. Esto permitirá saber, a la hora de producir los fantoches, qué es lo que hay que hacer y, a la hora de utilizarlos, facilitará su identificación. Por ejemplo:

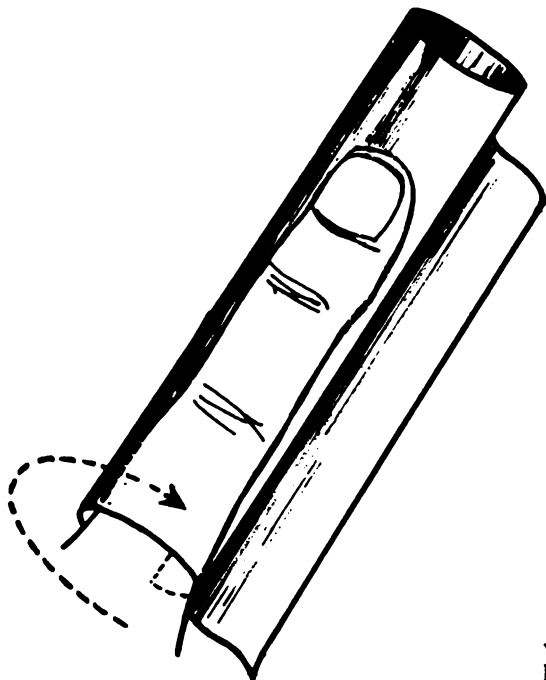
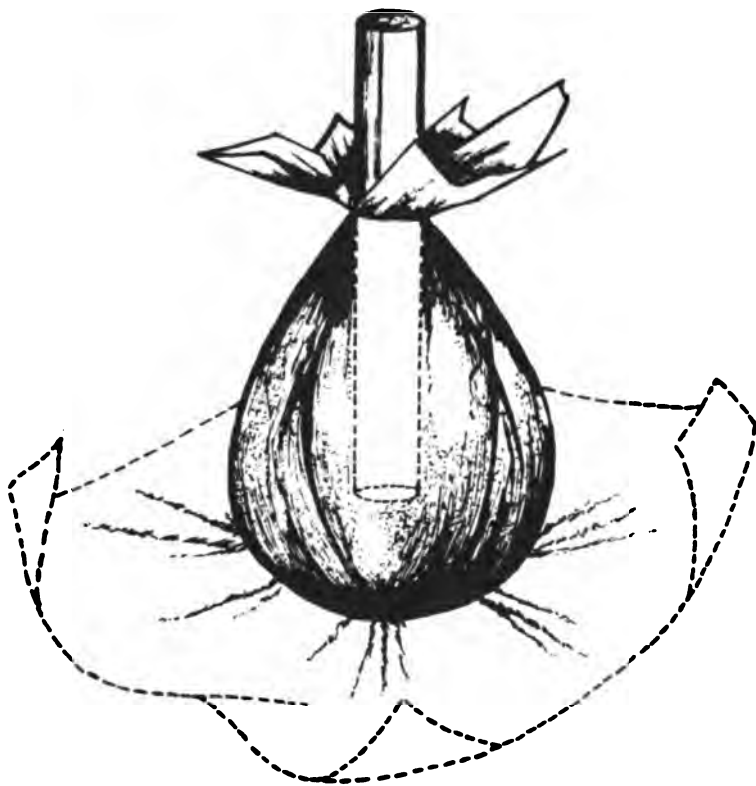
PERSONAJES

- **ANDREA.** *Mujer de pueblo, madre de Pedrito, viste traje azul; moño; rostro demacrado.*
- **PEDRITO.** *Hijo de Andrea, rostro pálido, cabellos rubios, pantalón gris, camisa blanca.*
- **DOÑA CUCHUFLETA.** *Curandera del pueblo, viste ropa negra, tiene nariz grande y ganchuda; lleva en la cabeza una capucha y, en la mano izquierda, una voluminosa bolsa.*

ELABORACION

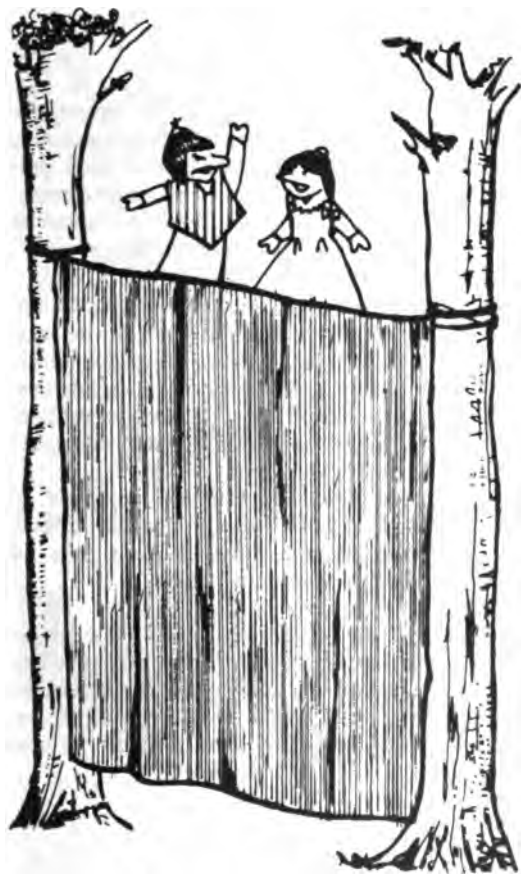
TÍTTERES. Es muy fácil hacer los títeres. El guión nos indicará cuántos personajes y de cuáles características necesitamos elaborar (edad, vestimenta, actitud). Hay diversos procedimientos para fabricarlos pero, por su sencillez y mínimo costo, este es uno de los más comunes:

- 1º Picar papel de diarios en pedacitos y dejarlos remojar en agua por el mayor tiempo posible. (Por lo menos 48 horas).
- 2º Mezclar el papel picado y remojado con harina de trigo, formando, con un poco de agua, una pasta con la que se puede modelar.
- 3º Hacer una bola de papel de diario —que no sea pesada— del tamaño del cuenco de la mano y amarrarla con pita, de modo que conserve una forma aproximadamente esférica.
- 4º Hacer un pequeño cilindro hueco de cartón o cartulina, con un alto y una circunferencia correspondiente a las medidas del dedo índice.
- 5º Unir el cilindro a la esfera de papel, formando así la base para modelar la cabeza del títere.
- 6º Colocar una capa delgada de la pasta de papel y harina alrededor de la esfera y el cilindro unidos, de modo que la "cabeza" y el "cuello" del títere queden totalmente cubiertos.



- 7º Añadir, empleando pequeñas porciones de la pasta y un poco de agua, las facciones: pómulos, cejas, ojos, nariz, boca y orejas. Esto debe hacerse destacando las facciones y exagerando las líneas como en una caricatura.
- 8º Dejar secar el modelado.
- 9º Lijar el modelado cuando esté seco.
- 10º Pintar el modelado —con témpera y agua-goma— con colores semejantes al aspecto del rostro humano pero de tonos vivos, de modo que sean fácilmente visibles a distancia.

Una vez lista la cabeza, se agrega al títere la vestimenta que le corresponde. Esta debe ser hecha en forma de guante, simulando piernas

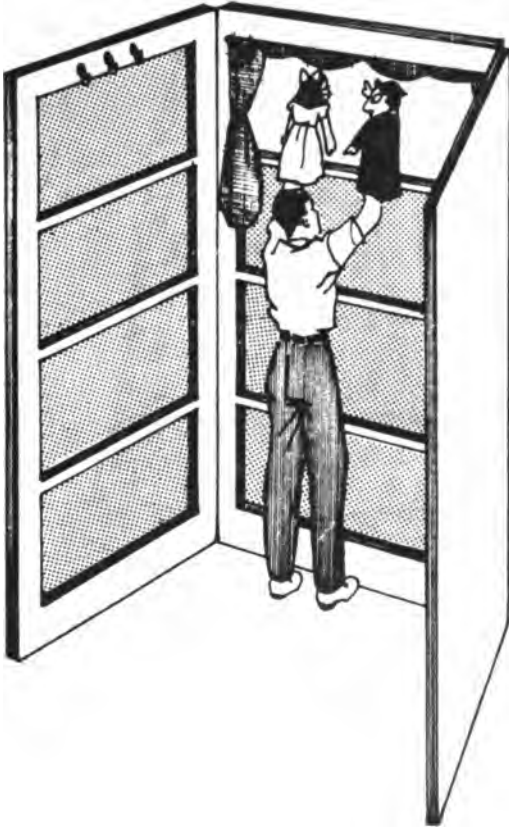


del pantalón para los muñecos masculinos. Igualmente, se le añade —cosida o pintada— una peluca, sombrero, machete o cualquier otro detalle auxiliar. Las manos se pueden hacer de la misma masa, de trapo o de madera.

ESCENARIO. Lo único que se necesita como escenario es un lugar donde los títeres aparezcan ante el público *sin que se vea a las personas que los están manipulando*. Hay que enmarcar la acción, circunscribir la escena de modo que la vista del espectador forzosamente se concentre en el límite por el rectángulo del escenario. Se puede armar un escenario con nada más que unas cuantas cobijas, toallas o cortinas que se pueden colocar entre dos sillas, sobre una mesa, en la esquina de una pieza o entre dos árboles o postes. Una ventana ancha y alta, una puerta, biombos, servirán también de escenarios muy efectivos.

Pero, si disponemos de algún dinero, podemos confeccionar un retablo algo más profesional. Es como un biombo o mampara. Consta de tres láminas de tela y madera unidas entre sí por bisagras. La parte delantera y central es más ancha que las laterales. En ella se abre el escenario propiamente dicho. Como los

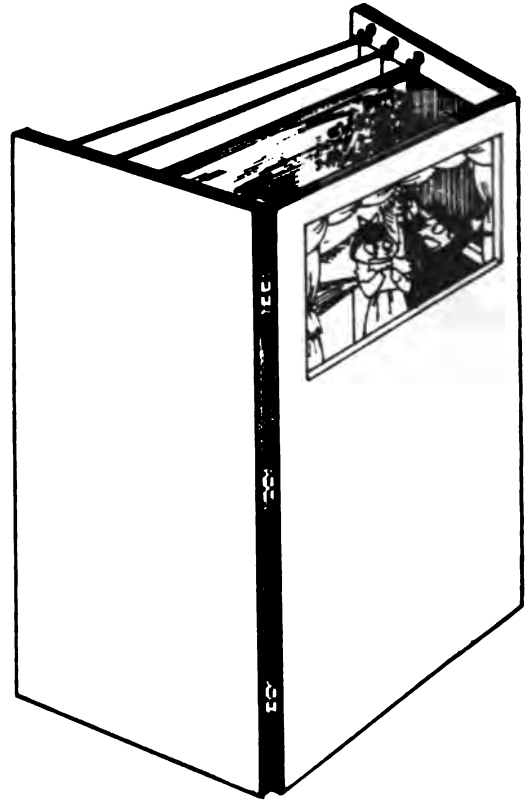
manipuladores operan de pie, el alto del teatro debe tener aproximadamente 2 m; el borde inferior del rectángulo del escenario debe estar a una altura de 1.40 m; el largo del escenario debe ser de 0.80 m y su altura de 0.40 m.



DECORADOS. La elección del decorado dependerá del estilo, época o clase de obras que se presente. Los dibujos en los decorados deben ser muy simples. Podemos pintar, en papel o en tela, decorados interiores que representen habitaciones, o bien paisajes con escenas de campo o de calle. También son muy útiles los fondos neutros que son cortinas de un solo color liso, sin dibujos.

UTILIZACION

ENSAYO, LOCAL Y PROPAGANDA. Antes de presentar la obra, debemos ensayar tanto como sea posible. En la primera función, tal vez hallemos alguna dificultad porque no recordaremos



todos los parlamentos ni todos los movimientos. Pero, al repetir la misma obra, encontraremos que cada vez nos resulta más fácil presentarla. Si no recordamos todo exactamente, por lo menos tendremos ya fijada en la mente la esencia del guión y podremos "improvisar", logrando un grado adecuado de naturalidad.

Es muy importante anunciar la función anticipadamente para lograr un máximo de asistencia. Una función de títeres puede servir para atraer gente a una reunión, a una demostración, a una exhibición o a una proyección. Los títeres se prestan a muchas combinaciones con otros medios de comunicación.

Igualmente, es cosa primordial conseguir un local conocido y de fácil acceso para el público, así como escoger una hora adecuada para lograr la máxima asistencia posible.

MANIPULACIÓN. En gran parte, el éxito de la obra depende de una hábil manipulación. Es mejor manipular de pie con los brazos en alto. Con el dedo índice se maneja la cabeza. Con el pulgar, un brazo. Con el medio, el otro brazo.



Los movimientos de cabeza del títere hacia abajo son para producir afirmaciones. Hacia los costados, para negaciones. Hacia atrás, para sorpresa o indignación. Y hacia adelante, para risa, dolores o llanto.

Los títeres deben desplazarse de un lado al otro en el escenario, balanceando el cuerpo suavemente a imitación del movimiento humano. No deben deslizarse como volando, ni surgir o desaparecer en sentido vertical, salvo cuando se busque lograr un efecto especial.

Las manos del títere son elemento vital en la mímica. El títere aplaude, se frota la nariz, se rasca la oreja, se golpea la cabeza, abraza, acaricia, toma un objeto entre las manos.

VOZ Y RECURSOS AUXILIARES. El otro factor determinante de la buena utilización es el empleo adecuado de la voz. Hay que fingir la voz para que corresponda a la "personalidad"



de cada uno de los personajes. Hay que pronunciar con claridad. Hay que hablar en tono variado y con alto volumen para que todos puedan escuchar. Y hay que asegurarse de que las voces emerjan del sitio correspondiente al títere que se supone que "habla" en un momento dado.

Siempre que sea posible, es recomendable usar música en la función de títeres. Ella puede usarse antes de la función y en los intermedios. También puede usarse durante la misma función como fondo o como rúbrica especial para subrayar o dramatizar algún movimiento.

Recursos auxiliares como iluminación especial y efectos de sonido, viento, lluvia, son útiles siempre que no represente demasiada complicación el producirlos.

EVALUACION

Es muy fácil engañarse con el "éxito" de una obra de títeres. El espectador ríe y se divierte casi con cualquier cosa que hagan los muñecos. Por eso, uno tiende a pensar que la obra siempre está "bien". En la práctica, desde el punto de vista pedagógico, esto no siempre es así. Hacer reír y educar no son la misma cosa. Y la obligación del comunicador profesional que usa los títeres es *educar haciendo reír*. Para saber si está cumpliendo esa finalidad, debe evaluar.

Una obra de títeres puede evaluarse de distintas maneras. Desde atrás del escenario, se pueden ir apreciando las reacciones de la gente ante determinada obra. Terminada la función, se pueden consultar pareceres sobre la obra, y, sobre todo, averiguar si el "mensaje" fue captado por el público. Ese sería un modo

informal de evaluar las obras de títeres. Pero, se puede ir más allá. Es posible preparar unas cuantas preguntas precisas para formularlas oralmente al público terminada la presentación. El evaluador anota las respuestas en un formulario único. Este es un método rápido y útil para tomar reacciones de un público analfabeto. Para público alfabetizado, se puede aplicar un cuestionario individual escrito más preciso.

En cualquier caso, por lo menos hay dos cosas que debemos averiguar:

- ¿Qué entendió y cuánto retuvo el público de lo que dijeron e hicieron los títeres?
O sea, evaluación sobre el *contenido* de la comunicación.
- ¿Qué apreció —negativa o positivamente— el público en cuanto a la apariencia de los muñecos, a la naturaleza de los decorados y utilería, a la manera en que se expresaron los fantoches, al tipo de argumento?
O sea, evaluación sobre la *forma* de comunicación.

Sólo evaluando podemos saber si nuestro mensaje fue claro, atractivo y convincente; si la duración de la función fue adecuada; si el vocabulario empleado por los títeres fue correspondiente al nivel de comprensión del público; si la gente se sintió inclinada a aceptar y aplicar la recomendación educativa derivada de la obra; si las vestimentas, decorados y utilería eran los convenientes; si la música y los efectos ayudaron a dar la ambientación deseada; si el planteamiento dramático de la obra era el apropiado; si el guión estaba bien realizado... y muchas otras cosas más de nuestro interés.

Ponga a los títeres a trabajar para usted.

No se arrepentirá.

TRANSPARENCIAS PROYECTABLES

GENERALIDADES

Las ayudas visuales gráficas —pizarras, portfolios— son útiles para muchos fines en el trabajo de Extensión. Pero tienen sus limitaciones. O —mejor— hay casos en que el extensionista necesita apelar a otro tipo de ayudas visuales: las fotografías.

Las fotografías corrientes —los positivos reproducidos en papel— sirven, a veces, para aclarar cosas que no se pueden expresar igualmente con dibujos. Sin embargo, por su tamaño, se emplean más como método de ense-

ñanza individual, aunque, ampliándolas considerablemente, también son aprovechables para alcanzar mucha gente a la vez, como en las exposiciones o ferias.

Para el trabajo de contacto con grupos, sin embargo, las transparencias, las *ayudas visuales fotográficas proyectables* son un recurso de gran valor. La vividez, la sensación realista que proporcionan a los espectadores supera a la del mejor dibujo.

Esto no quiere decir que, necesariamente, descarten a los dibujos ni que no tengan limitaciones. Una de ellas, por ejemplo, es su

costo más elevado. Otra es que su producción es complicada y requiere de más habilidad, más tiempo y más equipos y materiales.

Básicamente, hay dos tipos de ayudas visuales fotográficas para proyección.

Una es el *fotograma* o "slide".

La otra es la *fotobanda* o "film-strip".

En realidad, la única diferencia que media entre ellas es que los *fotogramas* son imágenes individuales, sueltas, en tanto que las *fotobandas* son imágenes impresas en una tira de película.

Técnicamente, esa diferencia es insignificante. Pedagógicamente, no lo es.

Las transparencias sueltas, los fotogramas, permiten dar flexibilidad al mensaje para adaptarlo a variaciones locales: se puede alterar el orden en que se las proyecta y se pueden suprimir o agregar imágenes a voluntad. Ello, sin embargo, puede también representar la desventaja de que algunas imágenes se pierdan o de que el orden de proyección se altere, contra los propósitos didácticos del extensionista.

Las transparencias en tira, las fotobandas, por inversa, mantienen inalterable su secuencia y no corren riesgos de extravío de ninguna de sus unidades; ello, además, facilita su proyección. Pero en esto mismo puede haber la desventaja de no poder introducir ninguna modificación para hacer adaptaciones.

Desde el punto de vista de la producción, es mucho más fácil producir —y reproducir— fotogramas que fotobandas. Los rollos comunes de película —en color o en blanco y negro— de 35 milímetros son revelados por los fabricantes en marquitos de cartón, que constituyen, de por sí, los "slides", listos para proyección. En cambio, para producir fotobandas, se tiene que seguir un proceso de fotografiado y de laboratorio más costoso y complejo, generalmente alejado de las posibilidades de la mayoría de los extensionistas.

Sin embargo, según los casos, ambas ayudas son útiles.

Por supuesto, también debe tomar en cuenta el extensionista —al planear su producción— el tipo de proyector de que disponga. Algunos sólo sirven para fotogramas y otros sólo para fotobandas; pero también los hay de doble propósito.

Muchos servicios de Extensión en los países americanos suelen repartir cámaras simples de 35 milímetros, a sus extensionistas y proporcionarles facilidades de revelado y reproducción mediante su oficina central. Es de desear —aunque no siempre ocurre así— que, junto con

ese equipo y con el material filmico, se proporcione también a los extensionistas adiestramiento en la técnica fotográfica y en la estética y la pedagogía del arte fotográfico al servicio de la educación campesina.

Este libro no entra en cuestiones de técnica fotográfica, que son posibles de ser aprendidas por los extensionistas en otras formas o con el auxilio de otras publicaciones ya existentes en plaza. Lo que sí, aspira a dar, es guías útiles sobre el planeamiento, la *producción de guiones*, la utilización y la evaluación de las series fotográficas proyectables.

Porque, al hablar de fotogramas y de fotobandas, estamos hablando de *sistemas de comunicación de imágenes visuales en serie*, en cadena. Por mucho que los fotogramas sean "suelos", su proyección se da en forma de una serie, de una continuidad, en la que ninguna imagen individual, aislada, tiene el valor del conjunto de ellas, que es el verdadero portador del mensaje.

Este concepto —esta noción de serie— debe estar firmemente marcado en la mente del extensionista, si es que va a tener éxito en el uso de estos medios. Es un grave error pensar que lanzar a la pantalla un lote de transparencias dispares, inconexas, dispersas, constituye utilizar una fotobanda o un conjunto de fotogramas. Desgraciadamente, esto es lo que parece ocurrir con alguna frecuencia en el campo. Algunos extensionistas disparan fotos —aisladas— a diestra y siniestra. No hay nada malo en ello, si lo que se quiere es acumular —para documentación o archivo— algunas fotografías del trabajo de Extensión. Pero si se pretende, específicamente, *enseñar* algo a los agricultores mediante transparencias proyectables, el extensionista tiene que sacar esas fotos en serie, en una secuencia predeterminada según un planeamiento dado.

Y, precisamente, ésta es una de las cosas a las que este libro desea poner énfasis: *al concepto de fotografía educativa proyectable en serie*.

Las series de transparencias no son resultado de la improvisación, del libre oprimir del disparador de la cámara. Parten de un plan. Del plan se deriva un libreto o guión. Y este guión es el que rige la toma, propiamente dicha, de cada foto. O sea, en vez de sacar un montón de fotos y, luego, ver en qué orden se las proyecta y de qué se habla al proyectarlas, el extensionista *escribe* —en el orden debido— lo que se va a fotografiar para mostrar y lo que se va a decir al mostrarlo.

Hacer eso es hacer un *guión*.

Y hacer un guión no es fácil pero es indispensable para el buen educador. Más indispensable que saber manejar cámaras y artefactos, porque un buen fotógrafo puede hacer eso por él pero, difícilmente, encontrará el extensionista un fotógrafo —por impe-

cable que éste fuera en el sentido técnico— que sea también buen guionista y que, además, sepa cómo es que se usa la fotografía al servicio de la educación agrícola. El extensionista tiene que ser lo uno y saber de lo otro.

COMO ESCRIBIR GUIONES PARA SERIES FOTOGRAFICAS PROYECTABLES

Como en cualquier otro caso de comunicación, todo comienza en el plan.

Conociendo el público, usted puede escoger un tema adecuado. Sabiendo el público y el tema y estando determinado su propósito, usted sabrá cómo debe hacer la fotobanda. No es lo mismo una serie proyectable para niños de escuela primaria rural que una para adultos urbanos alfabetizados. Las transparencias que interesan a los cacaoteros no necesariamente llamarán la atención de los caficultores. Lo que agrada a los hombres, no complacerá forzosamente a las mujeres. Si usted sólo quiere dar cuenta de algo, su fotobanda recibirá cierto tratamiento. Si usted pretende enseñar algo específicamente, la secuencia deberá presentarse de otra manera.

No toque una cámara sin antes planear. Haga su plan general, primero. No le tomará mucho tiempo ni le representará complicaciones mayores. Basta con pensar un rato sobre el público, el tema, el propósito y los métodos y medios. Tome notas de sus ideas. Tal vez en una página o en media página. Eso es todo.

INDAGACION Y DOCUMENTACION

El tema escogido para producir la serie debe ser motivo de una cuidadosa fundamentación. Averigüe todo lo que pueda en cuanto a él. Obtenga información completa, aunque no vaya a usarla toda de una vez. Asegúrese de que la información sea exacta, verifique cada dato. Consulte con algún técnico en la materia; válgase de personas, folletos, libros, como referencias para que el tema de la serie proyectable esté siempre muy bien respaldado por documentación seria y fehaciente.

PLANEAMIENTO ESPECIFICO

Hecha la documentación, haga su plan específico. El planeamiento específico tiene dos fases: la técnica y la administrativa.

La fase técnica, del planeamiento consiste en escribir un apunte sucinto del tema, tratando de dar a las ideas un orden preliminar.

Ordenar bien las ideas es la base de toda buena comunicación.

Usted debe atender también la fase administrativa del planeamiento. Responda por lo menos, a las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuánto costará esta serie?
- b. ¿Quiénes tomarán parte en su producción y quién será el principal responsable de ella?
- c. ¿En cuánto tiempo estará terminada?
- d. ¿Cuándo y en qué forma se hará su distribución?
- e. ¿Qué medidas pueden anticiparse para su evaluación?

Si el planeamiento ha sido bien hecho, los guiones pueden resultar satisfactorios y la producción puede tener éxito. Hay muchas clases de guiones y hay muchas formas de denominarlos. Pero básicamente, hay tres etapas en el proceso de hacer guión:

- 1) Etapa literaria
- 2) Etapa intermedia
- 3) Etapa fotográfica.

REDACCION DEL LIBRETO

La primera etapa comienza cuando usted tiene ya su lista ordenada de ideas (planeamiento técnico) y la desarrolla, explicando con un poco más de amplitud y precisión cada uno de sus puntos. A esta altura, le será necesario decidir:

- a. Qué estructura tendrá su comunicación; y
- b. Qué tratamiento aplicará a la misma.

La estructura más comúnmente usada en la producción de transparencias y fotobandas es la de la pirámide normal. O sea:

- 1) Introducción
- 2) Desarrollo
- 3) Resumen.

En tal estructura, la parte esencial del mensaje suele estar, más o menos, a la mitad de la exposición, o sea en pleno desarrollo. La introducción sirve para presentar, brevemente el tema. El resumen se usa para condensar el tema y repetir sus conceptos centrales.

No debe pretender comunicar demasiadas ideas en una serie. Si el tema es amplio, divídalo en varias series concatenadas. Tratar de decir todo de una vez es un error. Cuantas más ideas exponga, menos podrá entender y recordar su público. Cuantos más fotogramas tenga su presentación, mayor será la fatiga de los espectadores y mayores las probabilidades de confusión, de mala comunicación.

El *tratamiento* también debe ser decidido en este punto de la preparación de guiones. ¿Cómo ha de tratarse el tema? ¿En forma simple, infantil? ¿De manera más elaborada, como para adultos? ¿Ha de ser una exposición directa, enumerativa? ¿O ha de ser narrativa, como un cuento, con una trama?

Al texto que resulta de este trabajo, se le puede llamar LIBRETO. Esta es la etapa LITERARIA de la producción. Se la califica de tal porque en este texto todavía no hay ninguna indicación específica sobre composición fotográfica, no hay instrucciones técnicas para los operadores de cámara. Pero ésta es la base de lo que más tarde se verá en escena.

LA ETAPA INTERMEDIA

Tener bien escrito el GUION LITERARIO o LIBRETO es muy importante. A veces, si usted no puede producir los guiones subsiguientes, un buen fotógrafo puede trabajar bien, por su cuenta, siguiendo los lineamientos generales de tal guión literario. Sin embargo, usted —como comunicador profesional— debería saber escribir guiones técnicos, guiones realmente de producción fotográfica. Además de saber escribir, necesita para ello de una aptitud especial: la capacidad de *visualizar*. Escribir literariamente, es expresar ideas a través de oraciones. Escribir pictóricamente, es expresar ideas a través de imágenes. Para "pensar en imágenes" es necesario "ver" la idea. Lo que usted visualice será realizado, más tarde, por la cámara.

Como punto de partida, usted cuenta ya con su guión literario o libreto. El problema consiste, ahora, en convertir esas ideas expresadas literariamente en ideas expresadas *pictóricamente*.

Por ejemplo, el guión literario, podría decir:

"Mientras se cocinan las papas en la primera olla, eche la leche, poco a poco, a la segunda olla".

Indicación en el guión pictórico:

"En una cocina, de aspecto sencillo pero pulcro, con apariencia campestre. Una ama de casa, morena, con apariencia juvenil, de frente a la cámara, de medio cuerpo. Ante ella, una bornilla de dos platos. Sobre el plato de la izquierda del cuadro, una olla tapada. A la derecha, una olla destapada en la cual la mujer está echando leche de una botella. La mujer mira hacia la olla. Es posible ver algo del contenido de las ollas".

La diferencia entre las indicaciones literarias y las pictóricas es apreciable. Las primeras son abstractas y ante ellas cada uno de nosotros puede configurar en la mente, una "imagen" individual y libre.

La frase literaria es escueta y, visualmente imprecisa. La pictórica, es detallada y, visualmente concreta y objetiva. Señala el lugar, marca el ambiente, precisa el tipo, edad y posición de la persona. Además, especifica la acción pormenorizadamente, señalando actitudes y marcando la ubicación y apariencia de los útiles.

A este guión, a este texto que comienza a convertir lo literario en pictórico, se le suele llamar SINOPSIS. Preparar este texto constituye la etapa INTERMEDIA de la redacción de guiones.

LA ETAPA FOTOGRAFICA

El paso final en la redacción de guiones es el "fotográfico". Esta constituye una tarea especializada que requiere de otras habilidades además de la capacidad de visualizar. En efecto, poder "pensar en imágenes" es indispensable en esta etapa. Pero también se necesita profundizar conocimientos sobre la fotografía en sí, desde el punto de vista estético y téc-

nico. Y, lo que es más, se necesita entender el lenguaje "fotográfico", sus símbolos, sus reglas, sus recursos, sus posibilidades y limitaciones.

ELEMENTOS DE COMPOSICION

La *imagen* y el *sonido* son los elementos de composición con que usted cuenta a la hora de escribir un guión de producción.

Para expresar el tema en imágenes —realizables por un fotógrafo— usted debe hacer dos cosas:

- a. Describir la escena o acción; y
- b. Dar especificaciones de cámara.

Para complementar o reforzar las imágenes mediante sonidos, usted debe indicar:

- a. Las palabras que deberán acompañar la imagen; y
- b. La música y los efectos sonoros, si fueran del caso.

Por último, debe señalar las transiciones, las marcas de puntuación, el lenguaje de las secuencias fotográficas. En cinematografía, las transiciones se hacen mediante ciertos efectos ópticos. En fotografía inanimada, suelen indicarse las transiciones mediante títulos.

LA IMAGEN

El público verá solamente lo que usted quiere que vea, o sea lo que el fotógrafo haya visto siguiendo las instrucciones específicas del guión técnico. Para lograr eso, usted debe componer con precisión. Componer en dos sentidos:

- a. En el de la distribución y apariencia de las figuras dentro del cuadro; y
- b. En el de la combinación de cada fotograma con el que le antecede y con el que le sigue (montaje).

Llamemos a la primera composición: *composición en el cuadro*, o unitaria.

A la segunda, llamémosla: *composición en la serie*, o global.

FACTORES DE LA COMPOSICION UNITARIA

Son los siguientes:

- a. La distancia entre la cámara y el sujeto;
- b. El ángulo de enfoque o posición de la cámara; y
- c. El plano de enfoque o punto de vista de la cámara.

De la combinación acertada de esos tres factores en el guión dependerá lo que el fotógrafo pueda hacer con la cámara.

LA DISTANCIA

El guionista no indica la distancia en metros ni en pies. Sus indicaciones dan *medidas relativas* solamente, dejando al fotógrafo la selección de la distancia real precisa. Esas medidas relativas se indican de distintos modos y con diferentes símbolos, que varían de país a país y de persona a persona.

Se suele tomar como medida equivalente a la distancia, la porción del cuerpo humano que entra en el cuadro según la cámara esté cerca o lejos. Por ejemplo:

- a. Cuerpo entero más gran contorno y ambiente total.
- b. Cuerpo entero más contorno y ambiente algo menores.
- c. Cuerpo entero y poco contorno y ambiente.
- d. Medio cuerpo y escaso ambiente, sólo a los costados.
- e. Pecho y cabeza, más muy escaso ambiente a los costados.
- f. Sólo cabeza, con escasísimo ambiente a los costados.
- g. Sólo un detalle de la cara (los ojos, por ejemplo), sin ningún ambiente en absoluto.

La cuestión está en *señalar si la cámara debe estar cerca al sujeto o lejos de él*. Ahora bien, entre *cerca* y *lejos* puede haber toda una gama de distancias relativas y podrían marcarse numerosos puntos intermedios. Los que más comúnmente se usan son los siguientes:

SIGLAS	ESPAÑOL	INGLES
ELS	Toma de muy larga distancia	Extreme long shot
LS	Toma de larga distancia	Long shot
MS	Toma de distancia intermedia	Medium shot
MLS	Toma de mediana larga distancia	Medium long shot
MCU	Toma de mediana corta distancia	Medium close up
CU	Toma de corta distancia	Close up
ECU	Toma de muy corta distancia	Extreme close up

Nota: Se dan las voces inglesas y sus siglas por ser las más universalmente aceptadas.

La posición fundamental —que, generalmente, corresponde a la distancia normal *promedio* de la vista humana corriente— es la toma de distancia intermedia (MS). Partiendo de ella, nos alejamos o nos acercamos un poco, según lo necesitemos. Algunas veces, es necesario alejarse o acercarse demasiado, pero esto no sucede con mucha frecuencia.

En la forma habitual de ver las cosas, primero se ve el conjunto y, después, el detalle.

Para describir cualquier acción o pintar cualquier situación, usted debe comenzar por ubicar al espectador. Tiene que situarlo, tiene que *establecer el sitio donde va a realizarse lo que verá*. O sea, tiene que darle una vista general del lugar y un enfoque global de la situación, antes de pasar a los detalles. De lo contrario, corre el riesgo de desorientar a su público.

El manejo de las distancias puede obedecer, *en parte*, a un criterio estético. Se puede preferir acercarse a un sujeto o alejarse de él, por puro gusto, por razones de simple orden artístico. Pero hay otra consideración mucho más importante que esa: *la cuestión funcional*. Los movimientos de la cámara no pueden ser caprichosos, ni pueden obedecer solamente a razonamiento de orden artístico. Cada vez que la cámara —comandada por el guión— se mueve, ese movimiento debe obedecer a una razón.

EL ANGULO

¿Cuál es el punto desde el cual la cámara enfoca al sujeto?

Dado el primer factor —distancia— ahora debe usted indicar específicamente el *ángulo*. En otras palabras, debe indicar a qué *altura* desea que se encuentre la cámara con relación al sujeto. No a qué distancia, sino *cuán alta* o *cuán baja* respecto del sujeto.

Como en el caso anterior, lo que es "alto" y lo que es "bajo" es algo sumamente relativo, algo que es determinado, individualmente, por cada fotógrafo.

Cuando la cámara se sitúa a la misma altura que la del sujeto, de modo que el espectador vea lo fotografiado como mirando de pie y de frente, y no de arriba o desde abajo, se trata de un *ángulo normal*. Normal porque equivale a la forma corriente de ver del ser humano, a la altura común o promedio.

A partir de esa posición, usted puede ir hacia arriba o hacia abajo. Hacia arriba tanto como se lo permita la cámara, sin perder de encuadrar al sujeto. Hacia abajo tanto como la cámara lo permita sin desfigurar al sujeto a un punto de resultar irreconocible.

Incluyendo algunas posiciones exageradas o intermedias, podemos contar con los siguientes ángulos:

- Muy alto.
- *Alto.*
- Medianamente alto.
- *Normal.*
- Medianamente bajo.
- *Bajo.*
- Muy bajo.

Usted debe escoger los ángulos en función del mensaje que pretende impartir a su público.

blico. No en virtud de preferencias personales sin justificativo real. Cada perspectiva—cada ángulo de emplazamiento de la cámara— provocará frecuentemente, una determinada reacción psicológica en el espectador. Ángulo alto: sujeto deprimido, reducido. Ángulo bajo: sujeto enaltecido, magnificado.

En la comunicación visual educativa, debe usarse el ángulo en virtud de los factores psicológicos. Pero también debe hacerse en función de factores pedagógicos. Por ejemplo, si tiene que mostrar el contenido de una olla, un ángulo normal no le bastará.

También el ángulo bajo puede usarse sin perseguir reacciones psicológicas específicas. Puede, por ejemplo, servir para mostrar lo que alguien, en la escena misma, ve al mirar hacia arriba. Puede servir para destacar cierto aspecto que, enfocado de otro modo, no se destacaría; por ejemplo: el vigor y las dimensiones de las ruedas de un gran tractor.

EL PLANO

Por último, en lo relativo a las relaciones entre cámara y sujeto, el guionista, debe indicar para el camarógrafo el plano preferible para cada toma. El fotógrafo puede enfocar al sujeto:

- De frente.
- Por atrás.
- De lado (derecho o izquierdo).
- Oblicua o diagonalmente.

Los planos más comunes son los de frente y de lado. Aquí, como en los demás casos, debe considerarse las indicaciones de plano como relativas.

En comunicación educativa, es muy importante la selección correcta de los planos, especialmente cuando se trata de enseñar algún método. La fotografía corriente, artística o comercial, no tiene mucha preocupación por los planos. La pedagogía sí debe interesarse. Si es el caso que usted pretende enseñar cómo hacer un nudo, mediante un "filmstrip", no alcanzará buen resultado si no coloca la cámara ante las manos en la pantalla en un plano que sea similar a la posición de las manos del espectador. Por ejemplo, si usa un plano frontal común, el espectador no podrá imitar con facilidad los movimientos de las manos que se ven en la pantalla. Esto se deberá al hecho de que sus manos estarán invertidas, opuestas a la posición de las que aparecen en la

pantalla. Este fenómeno de "strepbo symbolia" es muy común, frecuente y decisivo para la enseñanza. Probablemente correspondería en el caso un ángulo bajo o alto, desde un plano trasero. Así las manos de la pantalla y las del espectador estarían en la misma posición.

En resumen, el guionista debe indicar la acción correspondiente a cada escena, especificando la ubicación, movimientos y sentido de los participantes de ella. Hará específicas sus instrucciones al fotógrafo mediante anotaciones de:

- 1) distancia;
- 2) ángulo; y
- 3) plano.

UN EJEMPLO

Un fragmento del guión de una fotobanda podría rezar así:

- 1) *MCU - Normal - Frontal - Int.*
Al costado derecho, mirando hacia el centro del cuadro, enfermera vestida de uniforme blanco. Ella está poniendo una inyección a un niño que mira hacia la cámara.
- 2) *CU - Bajo - Frontal - Int.*
Mamos de enfermera colocando jeringa hipodérmica en brazo de niño, cuya cara no se ve.
- 3) *CU - Bajo - Oblicuo - Int.*
Cara de niño a quien ponen la inyección. Sonríe.
- 4) *ECU - Normal - Lateral - Int.*
Aguja en punto de penetración en brazo de niño.
- 5) *MCU - Bajo - Frontal - Int.*
Niño mirando sonriente hacia la cámara, como si estuviera hablando al público. Sobre el letrero reza: "NO DUELE NI UN POQUITO".

LA COMPOSICION EN LA SERIE

Es fundamental el saber combinar, saber agrupar atinadamente, las imágenes unitarias y englobarlas en una serie, en un todo armónico. O sea, saber componer en la serie.

La unidad básica —el fotograma individual aislado— se suele llamar TOMA.

La suma de tomas se llama ESCENA.

La agrupación de escenas, se llama SECUENCIA.

La asociación de secuencias, se llama PARTE.

Toda serie proyectable bien organizada está dividida en esos segmentos identificables. Esa división se origina ya en el planeamiento básico, se perfecciona en el guión literario, se comienza a visualizar en la sinopsis y se convierte en composición fotográfica en el guión de producción.

Para montar una escena suele ser necesario juntar varias tomas. Por ejemplo, para mostrar cómo se emplaza la chimenea de un fogón sin humo, pueden ser necesarias cuatro tomas: una de media distancia, mostrando medio cuerpo del operador con la chimenea en las manos; otra de más cerca, mostrando al operador colocando el tubo en su base; otra, todavía de más cerca, mostrando sólo las manos que encajan el tubo en su base; y una última, de atrás, mostrando el tubo emplazado.

LA CONTINUIDAD

Mantener la *continuidad pictórica* es indispensable. Esto atañe directa y principalmente al fotógrafo. Pero el guionista puede ayudarle, previendo los detalles de continuidad.

La continuidad se mantiene principalmente en dos formas:

- a. Haciendo que los sujetos y objetos sean consistentes en la dirección de sus movimientos en el cuadro; y
- b. Haciendo que la ubicación y la apariencia —colores, vestimentas, aditamentos— de los sujetos u objetos no cambien inmotivadamente o inopinadamente.

Si una persona aparece en el fotograma N° 1 caminando de izquierda a derecha y si su marcha debe continuar en el fotograma N° 2, no

puede aparecer en este último caminando de derecha a izquierda. Parecería que estuviera regresando.

Si en el fotograma N° 1 aparece una persona vestida con camisa blanca y pantalón negro y en el fotograma N° 2 —sin que haya cambiado el tiempo, ni el lugar— la misma persona aparece con pantalón blanco y camisa azul, no habrá continuidad.

LA PUNTUACION

El lenguaje de las series fotográficas tiene también su *puntuación*. En alguna manera, hay que señalarle al público la división entre partes de la serie y, si hace falta, las separaciones entre secuencias y, tal vez, escenas e inclusive tomas. Marcar estas transiciones es indispensable para orientar al espectador y para hacer más fácilmente asimilable el mensaje. Si ha cambiado la acción, si el tiempo es otro, si el lugar es distinto, debemos indicárselo de alguna manera al espectador. Esto se puede hacer visualmente u oralmente.

El tema, el público y el propósito, determinan cuántas partes tendrá la serie, en cuántas secuencias se dividirá y de cuántas escenas y tomas constará. Pero de la capacidad y de las preferencias del guionista y del fotógrafo dependerá cuán buena o cuán mala sea la composición en la serie. Y cuán claro y efectivo pueda ser el mensaje extensionista.

EL FORMATO DEL GUIÓN

La siguiente es una muestra del formato comúnmente usado para escribir el guión técnico o de producción:

No.	IMAGEN	SONIDO

Una práctica muy útil es hacer un croquis o boceto —simple y a mano alzada— de cada "cuadro" o "toma". Estos esquemas ayudan al fotógrafo a comprender lo que quiere el guionista. Además —colocándolos sobre una mesa o en una pizarra o tablero— permiten apreciar toda la secuencia a priori.

UTILIZACION

Saber usar las transparencias proyectables es tan importante, o más, que saber producirlas. Si todo consistiera en enchufar el proyector y poner las placas en él, cualquiera podría ser un buen utilizador. Pero no es así. Como todo educador, el extensionista tiene que *aprender* a emplear bien esos recursos didácticos.

El primer peligro que hay que sortear es el de considerar a las transparencias como un recurso completo y autónomo de educación automática. Las series proyectables no son "educación en conserva", lista para ser usada con sólo proyectar el haz de luz sobre la pantalla. No reemplazan al extensionista y, más aún, no sólo que no lo eximen de la tarea de saber utilizarlas bien sino que, al contrario de lo que algunos extensionistas pudieran creer, son medios de comunicación que *exigen una participación más activa* y una actuación más vigilante de parte de él.

Ver no es sinónimo de entender. Entender no es sinónimo de aceptar. Aceptar no es sinónimo de aplicar. Por tanto, *proyectar jamás podrá ser sinónimo de educar*, de persuadir, de comunicar.

Las transparencias fijas demandan un mayor rendimiento del extensionista que, por ejemplo, las películas cinematográficas. Esto se debe a que el "sonido" tiene que ser "puesto" por el extensionista. Y ello tiene que ocurrir de manera que se produzca una adecuada concordancia audiovisual. El extensionista tiene que subrayar oralmente aquellas imágenes que merezcan énfasis; tiene que aclarar aquellas que su público no pareciera interpretar correctamente; tiene que complementar con la palabra lo que los agricultores aprecian con la vista. Hacer todo esto exige estar alerta y requiere tener un fino sentido de observación y una medida precisa de cuándo es oportuno hablar y cuándo callar.

La reunión en que se va a proyectar las transparencias obedece a un plan que usted ha preparado. Subordine la proyección a ese plan, de manera que las transparencias encajen adecua-

damente en el marco de los propósitos fijados para la reunión.

Para ello, asegúrese de que:

- Las transparencias escogidas coincidan lo más cercanamente posible con el tema que usted va a exponer en forma oral y con el tipo de público asistente. En este sentido es obvio decir que el extensionista *tiene que haber visto la proyección antes que su público*; usted no puede sacar el máximo provecho de algo que no conoce a fondo.
- El local sea adecuado, en términos de la comodidad de los espectadores; de la visibilidad de la pantalla; del aislamiento de ruidos perturbadores; de la ventilación adecuada; de la posibilidad de oscurecer y aclarar el ambiente con facilidad y de la disponibilidad de corriente eléctrica.
- Determine en qué momento de la reunión, y por cuánto tiempo, utilizará usted las transparencias.
- Prepare a su público para recibir las imágenes; explíqueles el mensaje que ellas les van a transmitir; adviértales cuáles son los puntos principales que va a exponer; anticipe alguna conexión entre lo que ellos van a aprender a raíz de la proyección y algo que ya conozcan a ese respecto; crea una atmósfera de expectativa y de receptividad; predisponga a su público para atender y ayúdelo a comprender lo que va a esperar.

DURANTE LA PROYECCION

La imagen tiene más atractivo que la palabra pero no siempre lo explica todo por sí sola; o, a veces, las personas dan a la misma imagen diferentes interpretaciones. Por eso, usted tiene que mostrar en primer lugar y hablar en segundo lugar. Pero debe hablar con medida y en los momentos más convenientes. Siga estos consejos:

- No se apure. Dé tiempo a su público para que asimile cada imagen debidamente.
- Asegúrese de que están viendo —y entendiendo— exactamente aquello que usted quiere que vean y que entiendan. Pregunte, pero sin excederse a un punto que se quiebren la hilación y la armonía del relato.

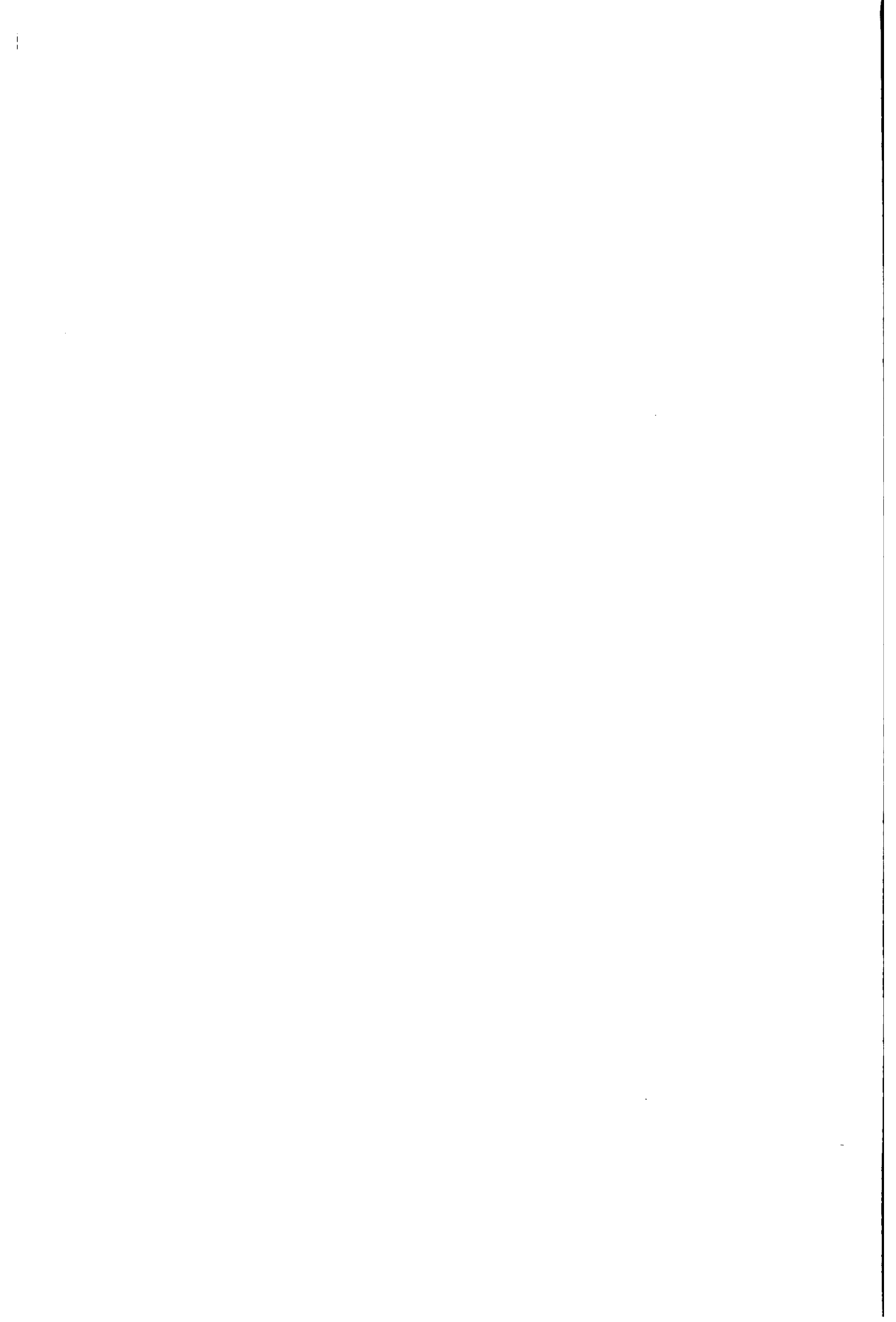
- c. Enlace oralmente las imágenes. Ayude al espectador a que "junte" en su mente —como una continuidad— las imágenes individuales afines y concordantes. Conecte, cada vez que convenga, lo que acaban de ver con lo que están viendo, y lo que están viendo con lo que van a ver.
- d. Dé ejemplos locales o pida comparaciones, de modo que su público asocie las cosas que ve con las cosas semejantes —u opuestas pero relacionadas— de su propia existencia; ayude a que el agricultor conecte experiencias, a que empalme lo que no conoce (que le proporciona lo proyectado) con lo que ya conoce.
- e. Use palabras comunes, familiares a su público; pero, si tiene que usar palabras que resulten extrañas a éste, explíquelas, ilústrelas con ejemplos al alcance de ese público.
- f. Destaque las imágenes principales con un mayor énfasis en sus palabras, con una mejor explicación complementaria.
- g. Repita la proyección de toda imagen que no hubiera sido debidamente comprendida por su público o que, por su importancia u otras razones, mereciera reiteración.
- h. No diga aquello que es demasiado obvio o que la imagen lo "dice" mucho mejor. Si se muestra una vaca, no tiene sentido —obviamente— decir algo como: "Vean esta vaca". Tiene sentido decir sobre la vaca aquellas cosas que la imagen, por sí sola, no puede decir.
- d. Invite a alguna persona a hacer un comentario de lo que ha visto; pida a todos que le expresen, si las tienen, sus dudas y reservas sobre lo que se les ha propuesto desde el ecran; promueva discusiones aclaratorias entre los asistentes.
- e. Complemente —de inmediato o en el futuro cercano— la proyección con otros medios: folletos simples, demostraciones, en fin... lo que corresponda para confirmar lo enseñado e insistir en el mensaje.
- f. Agradezca a todos los asistentes por su presencia y, en particular, (si es posible, llámándolos por sus nombres) a aquellos que hubieran hecho algún aporte, pregunta, comentario o ejemplo, al éxito de la reunión.
- g. Y... no olvide recoger cuidadosamente todos sus equipos y materiales, en su debido orden y en forma que no se dañen, ni descuide dejar el local de proyección en las mismas condiciones en que aquél estaba antes de ella.

Con frecuencia, es difícil, pero el extensionista debe empeñarse en profundizar su *evaluación*, del resultado de la reunión con proyección de transparencias. Conversando con el grupo o con algunos miembros del mismo, trate de averiguar, por ejemplo:

DESPUES DE LA PROYECCION

El empeño educativo no termina al encenderse las luces de la sala o al apagarse el proyector situado al aire libre. Tras la proyección, usted todavía tiene trabajo:

- a. Haga un resumen interpretativo de lo que los agricultores han visto; recalque lo principal.
 - b. Haga preguntas para asegurarse de que, realmente, todos han entendido el mensaje.
 - c. Pregunte también quiénes creen factible aplicar a sus propios casos lo visto en la pantalla, quiénes juzgan posible poner en práctica lo recomendado. Y, si hubiera quienes no lo consideran viable, pregunte también por qué.
- 1) si, de veras, les quedó bien claro el concepto central del mensaje;
 - 2) si parece haberse desarrollado en ellos una tendencia a aceptar o a rechazar la proposición del mensaje;
 - 3) si hubo alguna imagen, o algún detalle, que los impresionó especialmente y —si tal el caso— averigüe por qué ocurrió ello;
 - 4) si hubo, a pesar de todo, algo que no les quedó bien entendido;
 - 5) si el sitio, la hora y la duración de la reunión fueron apropiados;
 - 6) si la "estructura" de la serie favoreció la comprensión del mensaje;
 - 7) si el "tratamiento" de las transparencias —el enfoque de la historia, el estilo, el tamaño, la cantidad y el ritmo de las imágenes— fueron adecuados.
 - 8) por último, ulteriormente, esfuércese por averiguar si los asistentes a la reunión pusieron en práctica lo propuesto en ella, es decir, si se operó en ellos el cambio apetecido o no.



Métodos de comunicación con masas

1. COMO ESCRIBIR PARA EDUCAR AL AGRICULTOR

GENERALIDADES

Cuando se comparan entre sí las tres formas principales de comunicación humana, se suele afirmar que la comunicación visual es más efectiva que la escrita y que la comunicación escrita es, a su vez, más efectiva que la oral. Esto es cierto de un modo general y relativo. Sin embargo en el trabajo de educación informal de adultos, casi todas las comunicaciones comienzan en forma escrita. Por ejemplo: para emitir un programa radiofónico hay que escribir antes el libreto respectivo; para producir una película cinematográfica, hay que comenzar por escribir el guión; aún para una simple conferencia o para una demostración de métodos, lo aconsejable es comenzar por poner las ideas en un papel. De ahí que resulte tan importante para el extensionista saber comunicarse bien por escrito.

Podría pensarse que toda persona que aprendió a escribir en la escuela puede comunicarse eficientemente por escrito con sus semejantes. En la práctica, no es así. La verdad es que la comunicación escrita envuelve, normalmente, múltiples dificultades y está siempre en riesgo de ser deficiente.

Ante esa situación, el extensionista tiene que:

- identificar esos factores de riesgo;
- saber medir la incidencia de ellos sobre sus intentos de comunicación; y
- conocer las técnicas que le han de permitir lograr la comunicación escrita eficiente.

Supongamos que usted quiere convencer a un agricultor de que vale la pena sembrar semilla de maíz híbrido en vez de continuar sembrando semilla de variedades criollas menos rendidoras. En otros términos, usted está empeñado en que ese hombre modifique su manera de pensar. Quiere que él cambie su conducta. Aspira a que abandone la mala semilla y adopte la que es mejor. Pero sucede que ese hombre vive a 300 kilómetros de la residencia suya y usted no puede convencerlo personalmente. Entonces, le escribe una carta, como un sustituto de la entrevista personal que resulta imposible.

Ahora bien, ¿de qué depende que el agricultor, una vez leída la carta, acepte su recomendación y haga lo que usted quiere que haga? El éxito o el fracaso de ese intento de comunicación está condicionado a muchos factores involucrados en el crítico y complejo proceso de la comunicación humana. Sobre cada uno de los elementos básicos de ese proceso estarán operando tales factores.

FACTORES QUE AFECTAN EL PROCESO DE COMUNICACION

El elemento en que se origina el mensaje es usted mismo. Usted es la *fuentes* de la comunicación. Y en usted mismo está una parte de los factores que pueden decidir el éxito o el fracaso de ella. He aquí algunos de ellos:

- a. Su habilidad para escribir.
- b. Su actitud respecto de la persona a quien dirige la carta.
- c. Su actitud respecto del tema o asunto de la carta.
- d. Su conocimiento del tema.
- e. Su conocimiento de la persona a quien se dirige.
- f. El contexto sociocultural en que usted opera (sus amistades; el papel que desempeña en su comunidad; su nivel social; las agrupaciones a que pertenece; las costumbres del conjunto social a que pertenece; las creencias y valores prevalecientes en su comunidad; y otros factores similares que ejercitan presión sobre usted, condicionan su personalidad y contribuyen a moldear su comportamiento).
- g. El propósito e intención que lo impulsa a comunicarse.

El *destinatario* es el elemento en que se opera la recepción del mensaje que la fuente emite. O sea, el lector. En este caso, el agricultor a quien va destinada su carta. Aquí también actúan diversos factores. Por ejemplo:

- a. La habilidad del agricultor para leer.
- b. La experiencia previa que tenga respecto del asunto que motiva la carta.
- c. El grado de necesidad e interés que pueda tener por el asunto que motiva la carta.
- d. La actitud que tenga respecto de dicho asunto.
- e. La actitud del agricultor hacia usted.
- f. El conjunto sociocultural en que opera el agricultor.

Para que la fuente y el destinatario se pongan en comunicación tiene que haber un elemento de nexo, un agente de enlace. O sea, un *canal* de comunicación; en este caso, la carta, el papel enviado por correo. Aquí también operarán diversos factores. Por ejemplo:

- a. La oportunidad con que llegue la carta a destino.
- b. La calidad del papel, de la que en cierta

medida, dependerá la legibilidad de la carta.

- c. La extensión del texto: cantidad de palabras y longitud de líneas.
- d. El diseño, el tamaño, el interlineado y la calidad de reproducción de la impresión mecanográfica.
- e. En general, la presentación, la apariencia física de la carta, cuyo grado de atraktividad puede influir en su mayor o menor legibilidad.

A través del canal, el *mensaje* suyo "pasará" de usted al agricultor destinatario de la carta. Y en este elemento del proceso —tal vez más notoriamente que en los demás— estarán operando también otros factores. Entre ellos, los que siguen:

- a. La clase de "código" —nivel de vocabulario— que emplee. La dificultad de lectura aumentará en proporción al número de palabras que resulten "raras" o de problemática comprensión para el agricultor.
- b. La extensión promedio de las oraciones. Cuantas más palabras hayan en cada oración, mayor será la dificultad de lectura. Lo propio puede decirse de los párrafos.
- c. La cantidad de ideas o conceptos principales que usted haya incluido en su mensaje. Cuantas más ideas, menos facilidad de comprensión.
- d. El orden, estructura y secuencia en que las ideas hayan sido presentadas. Cuanto más afinidad, correlación, coherencia y unidad haya entre los diferentes conceptos del mensaje, más fácil será la lectura. El ordenamiento adecuado de las ideas es uno de los pilares fundamentales de toda buena comunicación.
- e. El tratamiento o estilo que se haya escogido para la redacción. Cuanto más llano, sincero, claro, conciso y personalizado sea, mayor será la responsabilidad de que el lector entienda el mensaje y acepte la recomendación que éste contiene.
- f. Otros factores: la integridad, el hecho de que la información sea completa en vez de fragmentaria, y la exactitud, el hecho de que la información sea correcta y veraz.

Cuando cualquiera de los factores anotados incide negativamente sobre cualquiera de los elementos del proceso de comunicación, se producen *distorsiones* o *interferencias* que deforman o anulan el mensaje. Para que esto no

ocurra, o para que sólo ocurra en el menor grado posible, todo extensionista debe adiestrarse sobre la manera de escribir de un modo *eficiente*.

COMO ESCRIBIR EFICIENTEMENTE

Entre los factores de que depende la eficiencia está, en lugar principal, el ordenamiento de las ideas. No se puede escribir bien si no se ordenan los pensamientos. La comunicación escrita, como toda forma de comunicación, puede ser eficiente sólo cuando se base en un planeamiento cuidadoso.

Lo primero que el redactor debe hacer es, desde luego, definir claramente cuál es su *público*, cuál es el *tema* o *mensaje*, cuál es el *propósito* específico que anima su intento de comunicación y cuál es el *método* o *medio* a través del cual tratará de comunicarse. Las respuestas precisas a estas interrogaciones constituyen la base sobre la que es posible formular una buena comunicación.

Una vez sentada esa base, el redactor debe decidir cuál será la *estructura* más adecuada para expresar el mensaje y cuál será el *tratamiento* que mejor se ajuste al mismo.

La estructura es el armazón, el esqueleto de composición. La estructura de un libro para títeres o de una dramatización está formada por actos y escenas; el mensaje arranca de un planteamiento, se expresa en detalle mediante el desarrollo y se resuelve, por último, mediante un desenlace. Una noticia de periódico moderno tiene una estructura que se denomina de "pirámide invertida"; al comienzo, en apretada síntesis, va la esencia de la información que, luego, se desarrolla en un detalle ampliatorio de los puntos principales de la misma y desemboca en la inclusión de otros detalles de orden suplementario. Para cada caso de comunicación, es indispensable escoger la estructura adecuada. Dentro de ella usted hará entonces, el ordenamiento racional de los elementos informativos que forman el tema o mensaje.

Tan importante como disponer las ideas en orden es saber presentarlas en una forma adecuada. Un asunto puede ser tratado, enfocado o presentado, en muy distintas maneras. El redactor debe escoger, para cada caso, en vista de su planeamiento, el tratamiento, el "estilo" que considere más conveniente. Si usted compara, por ejemplo, la manera que tratan un diario y una revista una misma noticia, en-

contrará fácilmente la diferencia entre uno y otra. También podrá ver que hay publicaciones que permiten presentar el mensaje en primera o en segunda persona y hay publicaciones que se limitan a la tercera persona. Un programa de radio puede ser presentado en forma humorística o puede ser tratado en modo formal. Un mensaje a través de un folleto puede ser presentado mediante la técnica de historietas gráficas o mediante un tratamiento de preguntas y respuestas.

En fin, las posibilidades de variante son múltiples. Pero el redactor debe decidir su tratamiento, su modo de decir las cosas, en función del público, del tema, del propósito y del medio. El tratamiento no se escoge a capricho.

En proporción considerable, el tratamiento adecuado para una redacción eficiente depende de tres factores principales: la *brevedad*, la *simplicidad* y la *eficacia*.

BREVEDAD

La brevedad es de una importancia definitiva, especialmente cuando uno trata de comunicarse por escrito con personas de escasa habilidad para la lectura. Cuanto más breve sea lo que usted escribe, más probable será que su mensaje llegue a un mayor número de personas. "Lo bueno, si breve, dos veces bueno", dijo Baltazar Gracián hace tres siglos y hoy su precepto es más válido que nunca. Cuando uno se encuentra con apalabras cortas, las reconoce con mucha más facilidad que cuando se encuentra con palabras de muchas sílabas. Puede, por tanto, entenderlas y retenerlas con menos dificultad.

A nadie le gusta leer escritos muy largos. Usted mismo, al leer una revista, por ejemplo, suele preferir los artículos cortos. Con mayor razón, el campesino que siempre está tan atareado en sus labores vitales y que no tiene el hábito de leer. Escriba, pues, con brevedad. Trate de seguir recomendaciones como las siguientes:

a. USE UN MÍNIMO DE PALABRAS

Revise sus escritos. Casi siempre, se puede decir lo mismo con menos palabras. Vaya al asunto directamente, sin rodeos y sin adornos. Expurgue su texto. Elimine todas las palabras que no sean realmente indispensables.

ESCRIBA ASI:

"Tenga mucho cuidado con el Granosán. Es venenoso".

NO ESCRIBA ASI:

"Tenga bien presente que es imprescindible ser muy cuidadoso con el Granosán ya que se trata de un producto venenoso".

b. ESCRIBA EN ORACIONES CORTAS

Cuantas más palabras tenga una oración, más dificultad hallará el campesino en leerla y en comprender el concepto. Es preferible que desarrolle usted la idea en varias oraciones cortas en vez de hacerlo en una sola larga.

Cuanto más larga sea una línea de lectura, más difícil será de leer. Esto se ha comprobado experimentalmente y se ha llegado a la conclusión de que el ojo humano no lee palabra por palabra, en forma continua y pareja, deslizándose de izquierda a derecha. La vista avanza sobre el texto de lectura a saltos, abarcando áreas o grupos de palabras; se detiene —se fija— en algunos puntos y es en estas detenciones cuando "lee". El movimiento es progresivo de izquierda a derecha, pero no continuo ni parejo, sino intermitente y saltado. Cuando el ojo encuentra en su camino algo de difícil percepción, hace un movimiento de regresión para tratar de volver a captar lo que no ha captado. Cuantas más regresiones, mayor fatiga y mayor lentitud en la lectura. Similarmente, cuanto más corta sea la línea de lectura, menos movimientos necesita efectuar la vista y, por tanto, menos fatiga y mayor velocidad.

ESCRIBA ASI:

"Más o menos cuarenta días antes de la siembra, are profundo una vez. Después, rastree el suelo hasta que quede mullido. Rastree de nuevo para que el agua no se evapore y para enterrar la mala yerba".

NO ESCRIBA ASI:

"Aproximadamente con cuarenta días de anticipación a la siembra, debe efectuarse una arada más bien profunda, rastreando el suelo después hasta dejarlo mullido y repitiendo las

rastreadas, ya sea para impedir la evaporación del agua o para enterrar la mala yerba".

Compare estos dos párrafos. El segundo consiste en una sola oración formada por 41 palabras. En el primero, se dice lo mismo pero en tres oraciones. Ninguna de esas oraciones llega siquiera a 20 palabras. El párrafo, en total, tiene 37 palabras.

Se considera que un promedio de 15 palabras por oración es lo ideal. Ello no quiere decir que no puede haber en un texto algunas oraciones de más de 15 palabras. Sin embargo, si usted revisa sus oraciones, verá que casi siempre es posible partirlas, convertirlas en frases separadas. Cuantas menos palabras tenga cada oración, mejor.

c. HAGA QUE SUS PÁRRAFOS SEAN BREVES

Pocas palabras. Oraciones cortas. Pero también es recomendable que los párrafos sean breves. Entendemos por párrafo una serie de oraciones, generalmente relativas a un mismo asunto, que va de un punto acápite a otro punto acápite. Se considera como párrafo corto a uno que no pase de las 120 palabras, más o menos. No trate de decir todo lo que sabe sobre un asunto dado de una sola vez. Esto hace que los párrafos sean muy largos, extiende exageradamente cualquier texto y confunde al lector. Descomponga los temas en párrafos pequeños usando el punto y aparte. Si hay mucho que se debe decir sobre una materia, hágalo por partes.

Por ejemplo, si escribe sobre huertos familiares, probablemente el tema podría descomponerse en los siguientes capítulos: suelos, selección de semillas, tratamiento de las semillas, métodos de siembra, cuidados culturales, abonos, insecticidas, etc. Si usted trata de escribir sobre todo eso en un sólo párrafo será difícil que logre comunicar bien su mensaje. Habría mucha amplitud, muchos asuntos relacionados pero distintos. Esto podría provocar confusión y cansancio. En cambio, si usa el punto y aparte y desarrolla cada capítulo en párrafos separados, la lectura será más fácilmente asimilable.

Más aún, hay temas que son, en sí, demasiado largos. En esos casos, es preferible, además, fraccionarlos en varias publicaciones.

SIMPLICIDAD

Lo que es breve no es necesariamente simple. El campesino es un hombre sencillo. El lenguaje que usa es sencillo. Por ello, además de escribir en oraciones cortas, usted debe escribir en forma sencilla, debe usar expresiones simples.

Nunca olvide que la comunicación sólo es posible cuando el que escribe y el que lee usan un mismo lenguaje, un mismo "código". Usted no conoce el idioma griego, no está familiarizado con los símbolos verbales abstractos que forman ese código. Por tanto, si ve en un libro caracteres griegos no los reconocerá, no los entenderá, no les adjudicará ningún significado. Pero, aún en el propio idioma español, si le dan a usted a leer un manual de farmacología, es muy probable que una gran cantidad de las palabras incluidas en él sean igualmente desconocidas y carezcan de toda significación para usted.

Otras palabras de ese manual, aunque no familiares, tal vez no le resulten totalmente desconocidas o sin ningún sentido. Sin embargo, por ser muy poco relacionadas con sus experiencias, es probable que tampoco les dará usted mayor significado. Eso que le ocurre a usted, puede ocurrirle al agricultor con quien pretende comunicarse, si no se cuida de emplear palabras que usted sepa que él conoce y entiende. Si escribe en un lenguaje técnico, como si se estuviera dirigiendo a otro profesional agrícola, es obvio que no podrá haber comunicación. Cuantas más palabras simples use, mayores serán sus probabilidades de comunicación.

En su trabajo, entra en contacto con el lenguaje de los campesinos; oye repetidamente los verbos, sustantivos y adverbios que más frecuentemente usan. Trate de retener en la memoria esos vocablos. Siempre que pueda, tome nota de las palabras que los agricultores usan en su trabajo y en su hogar; muchas veces, serán muy distintas a las que usted usa. Si cada vez que vuelven usted y sus ayudantes del campo, se traen apuntadas unas seis o más palabras de esas, al final del año pueden tener una buena base para un vocabulario de los términos en uso en la región. Esto no les demandaría ni mucho tiempo ni mayor esfuerzo; en cambio, puede reportarles gran utilidad en todas sus comunicaciones.

Para obtener simplicidad en el lenguaje, tenga en cuenta lo siguiente:

a. USE EL VOCABULARIO QUE USA SU PÚBLICO

1) EVITE TÉRMINOS CIENTÍFICOS. Para el científico, la yerba mate se llama *Ilex paraguensis*; el agricultor la llama simplemente yerba. Para el científico el hule o goma es *Hevea brasiliensis*; la enfermedad de ojo de gallo, *Mycena citricolor* (*Omphalia flavida*); el abacá, *Musa textilis*; la herrumbre del café, *Hemileia vastatrix*. En fin, los nombres científicos son totalmente desconocidos para los campesinos; ellos usan nombres vulgares. Si usted insiste en usar —innecesariamente— esas palabras científicas, no habrá comunicación.

2) EVITE PALABRAS "TÉCNICAS". "Tolerancia, letargo, aspersión, huésped, linaje, caracteres, sintomatología, plántulas, esporas, tubérculo, textura, regresividad, defoliación, ecológico, concéntrico, remoción, inocular, toxinas".

Muy probablemente, en su lenguaje, centenares de palabras como éstas le son familiares. No lo son para el campesino. En lo posible, evítelas. Siempre que pueda, sustitúyalas por los términos populares equivalentes. Cuando sea imprescindible usarlas, explique a continuación su significado, hágalo preferentemente valiéndose de ejemplos sencillos basados en las experiencias probables de su público.

3) SEA CUIDADOSO CON LAS VOCES EXTRAÑAS. El trabajo de Extensión y la acción de los comerciantes distribuidores de productos agrícolas, están introduciendo en las áreas rurales latinoamericanas muchas expresiones nuevas. En algunos casos, los términos son completamente nuevos porque designan objetos o acciones nuevas. Por ejemplo, el caso del verbo *dedesizar*. En tales casos, siendo el lenguaje un producto cultural vivo y dinámico, la necesidad y frecuencia del uso imponen ciertos neologismos por encima del purismo académico. La lengua se va enriqueciendo lícitamente. Sin embargo, en los casos en que ya hay en nuestro idioma términos iguales o semejantes, no se justifica la introducción de voces extrañas que sólo pueden hacer daño a nuestra lengua. Ese es, por ejemplo, el caso del barbarismo "paipa" (del inglés "pipe") que, sin razón, pretende reemplazar a las palabras tubo o cañería. El mismo cuidado debe tenerse respecto de los regionalismos. En otras ocasiones, se usan términos extranjeros

en su forma original: "chlordan"; en tal forma resultan difíciles de leer y pronunciar estos términos y, por tanto, de entender. Es preferible y legítimo españolizarlos, por ejemplo: clordano.

4) NO USE PALABRAS REBUSCADAS. Con frecuencia, uno cae en la tentación de usar palabras poco familiares al campesino; uno hace esto inconscientemente muchas veces, debido a la fuerza de su propio patrón cultural. Pero es necesario combatir ese hábito. Al escribir, escoja las palabras con el cuidado con que escoge sus amigos. Casi todas las palabras tienen sinónimos más sencillos, más comunes. Por ejemplo:

USE:	EN VEZ DE USAR:
<i>vender</i>	expender
<i>cortar</i>	seccionar
<i>nombre</i>	denominación
<i>compras</i>	adquisiciones
<i>quemar</i>	incinerar
<i>río</i>	curso fluvial
<i>último</i>	postrero
<i>sin falta</i>	infaliblemente
<i>después</i>	ulteriormente
<i>acabar</i>	extinguir
<i>ensayo</i>	experimento
<i>frío</i>	frígido
<i>contagioso</i>	transmisible
<i>aumento</i>	incremento
<i>cambio</i>	transformación
<i>hacer</i>	ejecutar
<i>parecido</i>	similar
<i>formado</i>	integrado
<i>usar</i>	utilizar
<i>saldo</i>	remanente

b. PREFIERA PALABRAS DE SENTIDO "VIVO Y CONCRETO"

Cada palabra es la representación de una experiencia, el símbolo de un concepto. La lectura de un vocablo despierta en cada individuo la imagen que corresponde a su experiencia. Algunas palabras tienen un significado concreto. Otras, representan conceptos vagos, difíciles de imaginar. Por ejemplo, es fácil imaginar, por lo concreto, el significado de cada una de las siguientes palabras: casa, arado, vaca, almorzar, libro, mercado, calor, banana, saltar, río, llueve. En cambio, es difícil imaginar, por lo abstracto, las siguientes

palabras: negligencia, efecto, presencia, dubitación, receso, transitar, erradicar, orgánico, institucional, actitud, prescindencia, interrogante, residuo, afán, diáfano, relativamente. A veces, las palabras en sí son simples pero su significado es complejo. Por ejemplo: "Ser o no ser, he ahí la pregunta". De los agricultores que usted conoce, ¿cuántos entenderían esto? En lo posible, use palabras de significado concreto. Cuando sea necesario usar aquellas de significado más vago, ayude a sus lectores poniendo ejemplos reales y concretos que aclaren el concepto.

c. HAGA MÍNIMO USO DE ADJETIVOS Y ADVERBIOS

El afán de calificar todas las cosas es muy frecuente. Sin embargo, poco es lo que en realidad añaden los adjetivos y muchos de los adverbios no son indispensables. Si cierto método, por ejemplo, es bueno, es mejor enumerar las razones que prueban su calidad en vez de señalar que "es indudablemente muy satisfactorio". La gente suele preferir formar su propia opinión sin necesidad de conocer siempre la nuestra. En sus escritos, borre todos los adjetivos que no sean indispensables.

ESCRIBA ASI:

"Por los estudios hechos en nuestra estación experimental, se ha comprobado que el hexacloruro de benceno es útil para matar los gusanos blanco y cogollero".

NO ESCRIBA ASI:

"Mediante una serie de intensos y meritorios estudios, los científicos de nuestra importante estación experimental, han podido determinar eficazmente la positiva utilidad del hexacloruro de benceno en la eliminación de los dañinos gusanos, conocidos comúnmente como blanco y cogollero".

d. NO HAGA FIGURAS NI METÁFORAS

Usted es educador, no literato. Al escribir, no busca producir bellas obras maestras. Lo hace para transmitir conocimientos a los agricultores. La retórica, las figuras y las metáforas confunden, complican el mensaje. Evítelas del todo.

ESCRIBA ASI:

"Esta enfermedad hace un gran daño a nuestras cosechas y destroza nuestros cultivos".

NO ESCRIBA ASI:

"Esta enfermedad es un inclemente enemigo que, con mano artera diezma nuestras cosechas y siega nuestros campos".

e. NO EXPONGA MÁS DE DOS CONCEPTOS EN UNA ORACIÓN

Una de las cosas que más confusión causa en el lenguaje escrito es poner tres o cuatro ideas en una sola frase. La lectura se hace difícil y los conceptos se mezclan y confunden. Lo ideal es que en cada oración no haya más que una idea. Sin embargo, a veces resulta necesario incluir hasta dos ideas en una frase, cuando éstas precisan de un enlace directo o inmediato. Pero, poner más de dos ideas, ya es hacer compleja la frase.

ESCRIBA ASI:

"Hay falta de conocimiento del problema y hay descuido. Por eso, no se pueden tomar las medidas necesarias para bajar las pérdidas y acabar pronto con el daño. Algunos fruticultores piensan que es difícil aplicar esas medidas. En realidad, es fácil".

NO ESCRIBA ASI:

"En este problema existe desconocimiento y negligencia, lo cual impide poner en práctica las medidas apropiadas (facilísimas, contrariamente a lo que piensan algunos fruticultores) que reducirían las pérdidas, conduciendo —de aplicarse a corto plazo— a la desaparición del daño".

En el ejemplo negativo hay cinco conceptos en una sola oración. Estos han sido unidos, dentro de la frase, mediante el pronombre *lo cual*, *paréntesis*, un *gerundio* y *guiones*. Esos y otros elementos conjuntivos son perjudiciales para la fácil comprensión de la idea en todas sus partes.

No intercale conceptos a menos que sea totalmente indispensable hacerlo. Es preferible separarlos y colocarlos luego a punto seguido. De lo contrario, la línea de pensamiento se

quiebra, se interrumpe; en la mente del lector se produce un desorden que cuesta mucho reparar. Evite usar términos de enlace obligado como: *que*, *lo que*, *la cual*, *el cual*, *por lo cual*, *a lo cual*, *con lo cual*, *así como*, *con lo que*, *en igual forma que*, *por cuanto*, *ya que*, *desde que*, *cuyo*, *quien*, etc. Haga el mínimo uso posible del gerundio. No intercale conceptos, ni entre comas, ni entre paréntesis, ni entre guiones. Si quiere claridad de concepto, nunca quiebre la unidad de la oración. Escriba de modo que el sujeto y el verbo estén lo más cerca posible el uno del otro.

f. PREFIERA REPETIR ALGUNAS PALABRAS

En literatura, la repetición es un vicio. En educación, la repetición es muchas veces una necesidad. Si usted usa alguna palabra de difícil comprensión para su público o si desea introducir un concepto, lo mejor es que repita cuantas veces sea necesario para que el público comprenda. La repetición es una manera de asegurar la integridad del mensaje y un recurso para dar énfasis a las ideas principales dentro de un texto.

ESCRIBA ASI:

"En el verano, los duraznos se ennegrecen en pocos días. Para que no ocurra eso, use ácido ascórbico. Usted puede comprar ácido ascórbico en cualquier farmacia. En casi todo el país, la venta del ácido ascórbico es libre".

NO ESCRIBA ASI:

"El ácido ascórbico es bueno para que los duraznos no se ennegrezcan, como suele ocurrir en el verano, al cabo de unos cuantos días; se puede adquirir dicho producto en cualquier farmacia, ya que éste es de venta libre en casi todo el país".

Evite el uso de expresiones como: *dicha herramienta*, *la citada aplicación*, *el mencionado artefacto*, *la variedad indicada líneas arriba*, *el método señalado anteriormente*, *el tractor de referencia*, *la aludida inoculación*, y otras por el estilo. Prefiera siempre repetir. De lo contrario, interrumpe la comunicación, forzando al lector a regresar mentalmente al punto de referencia previa. Así se quiebran

la hilación y fluidez del mensaje y se provoca fatiga en el receptor de la comunicación.

g. EVITE LAS ABREVIATURAS Y LOS SÍMBOLOS ABSTRACTOS

Los campesinos, tienen particular dificultad para entender abreviaturas. Elimínelas de su lenguaje escrito. No se justifican en absoluto. Prefiera escribir las palabras completas.

ESCRIBA ASI:

bectóreas
por ciento
soles
tercero
usted
kilos
kilómetros
litros

NO ESCRIBA ASI:

Hect
%
S/.
3°
Ud.
Kg
Km
Lts.

h. TENGA CUIDADO CON LAS CIFRAS Y LAS FÓRMULAS

Prefiera dar cifras redondas, siempre que sea posible. Las fracciones, los quebrados y los decimales son de difícil comprensión para el campesino. Además, muy pocas veces son de verdadera importancia. Use fracciones sólo cuando sean estrictamente indispensables.

ESCRIBA ASI:

"Hay en la cooperativa un saldo de más de tres mil quinientos pesos".

NO ESCRIBA ASI:

"Hay en la cooperativa un saldo de 3,523.04 pesos".

Siempre que sea posible, prefiera enunciar las cifras con letras en vez de números: en vez de 1,231, *un mil doscientos treinta y uno*.

Las fórmulas químicas carecen de utilidad real en la comunicación con los agricultores. Por ejemplo, en algunos países la marca comercial "Lexone" se ha trocado en el sustantivo lexone. Su denominación química es Hexacloruro de Benceno Isómero Gamma. Pero ¿de qué les serviría saberlo a los campesinos? Lo que suele ser importante es el porcentaje del preparado o la concentración: lexo-

ne al diez por ciento, etc. Pero eso es diferente.

i. CONVIERTA LAS PESAS Y MEDIDAS

Enunciar fríamente pesas y medidas es inconveniente. Conviértalas a medidas parecidas más familiares para el público al que se dirige y dé referencias de comparación con "medidas" conocidas.

ESCRIBA ASI:

"El tamaño del quiste varía entre el de una avellana y un huevo de paloma".
"El fogón debe llegar al nivel de la cintura".
"Entre surco y surco, deben haber dos pesos de distancia".
"Mezcle una taza de harina con un cuarto de taza de azúcar".

NO ESCRIBA ASI:

"La dimensión del quiste varía entre 2½ y 3¼ cm. de circunferencia".
"El alto del fogón debe ser de 95 centímetros".
"La distancia entre surcos debe ser de 85 centímetros".
"Mezcle 1 libra de harina con 4½ onzas de azúcar".

j. COMPONGA SUS ORACIONES EN ORDEN GRAMATICAL

El orden lógico gramatical en la composición de las oraciones es: sujeto, verbo y complemento. Muy pocas veces se justifica una alteración de este orden. Cuando se la hace, se corre el riesgo de confundir al lector.

ESCRIBA ASI:

"Las semillas frescas se aplican por etapas".

NO ESCRIBA ASI:

"Se aplican las semillas por etapas frescas".

EFICACIA

Además de ser breve y simple, el lenguaje

escrito debe ser eficaz. Entre las recomendaciones que puede seguir para obtener eficacia están las siguientes:

a. CONVIERTA LOS SUSTANTIVOS EN VERBOS

ESCRIBA ASI:

"Coseche cuando el capullo todavía está verde".

"El kenaf no florece muy parejo".

"Es importante saber cómo funciona la trilladora".

NO ESCRIBA ASI:

"El momento de la cosecha es cuando el capullo está todavía de color verde".

"La floración del kenaf no es muy pareja".

"Es importante conocer el funcionamiento de la trilladora".

b. NO USE LA VOZ PASIVA

La voz pasiva es fría, no da idea de acción. Es preferible dinamizar el sujeto, haciendo que el verbo sea activo.

ESCRIBA ASI:

"Rocíe los corrales con DDT".

"La mayoría de los agricultores de esta región consume este maíz".

NO ESCRIBA ASI:

"Asegure que los corrales sean rociados con DDT".

"Este maíz es consumido por la mayoría de los agricultores de la propia región".

c. USE PRONOMBRES Y REFERENCIAS PERSONALES

En las comunicaciones escritas, exceptuando las que son transmitidas por la prensa, el tratamiento en segunda persona es muy aconsejable. El modo impersonal debe descartarse de las circulares y de los folletos. Es poco expresivo e indeterminado. Ninguna persona en particular se siente aludida.

ESCRIBA ASI:

"Despulpe empleando la cantidad cosechada en una hora. Así asegura usted un buen rendimiento de su máquina".

NO ESCRIBA ASI:

"Se debe llevar a cabo el despulpamiento empleando la cantidad cosechada en una hora. Así se asegura un buen rendimiento de la máquina".

Los pronombres usted, ustedes, suyo, su, sus, etc., favorecen un mejor contacto con el público. Quien lee un mensaje escrito en ese modo personal y directo, se siente aludido. La comunicación no va a un público despersonalizado, indeterminado. Se dirige a la persona que la está leyendo. Ello estimula a la misma a tomar acción.

d. HAGA POCO USO DEL MODO CONDICIONAL

No es conveniente escribir en forma que una cosa (efecto) quede necesariamente condicionada a otra (causa). A veces, da lugar a dudas o deja la sensación de probabilidad. Es mejor evitar este modo. Especialmente, debe evitar comenzar sus frases con la palabra "si".

ESCRIBA ASI:

"Asegure que no haga calor en el depósito. Así las papas tendrán más tiempo de reposo, sin que aparezcan brotes que las echen a perder".

NO ESCRIBA ASI:

"Si no hace calor en el depósito, las papas pueden tener más tiempo de reposo, sin que aparezcan brotes que las echen a perder".

Pocos escritos caerán dentro de todos los factores contraproducentes aquí mencionados. No sostenemos que la única forma de escribir eficientemente es seguir al pie de la letra cada una de estas instrucciones. Tampoco se pretende que usted tenga que confrontar siempre todos sus escritos con todas estas normas. Estas son, simplemente, algunas guías basadas en algunos de los problemas más frecuentemente experimentados en las comunicaciones

escritas. Recordando por lo menos las principales de esas guías, usted puede desarrollar una permanente actitud de alerta sobre todo lo que escribe y mejorar su habilidad para escribir.

OTRAS CONSIDERACIONES

CULTURA Y LENGUAJE

Sin embargo, hay quienes condenan las técnicas de redacción eficiente y, en particular, aquellas relativas a la simplificación del lenguaje. Sostienen que tal simplificación sólo es justificada cuando se escribe para niños o para gente de baja inteligencia y de cultura casi nula. Afirman que, para un público adulto de nivel cultural aceptable, no hace ninguna falta. Es un error pensar así. ¿Qué razón hay para que un catedrático escriba en un lenguaje que sólo otros pocos catedráticos más pueden entenderle con facilidad? ¿Por qué debe ser la correspondencia oficial enrevesada y latosa? ¿Qué motivo hay para que, cuando escribamos una carta a un amigo, alambiquemos nuestras oraciones y usemos palabras que no usaríamos si estuviéramos hablando con él? A todos los niveles de la actividad humana, la simplicidad de la comunicación es indispensable. Cabe sí, graduar o ajustar el lenguaje a los distintos órdenes y niveles de las gentes con las que pretendemos comunicarnos.

Hay quienes argumentan que tal simplificación puede ser ofensiva para el amor propio del público culto y puede ser lesiva para la superación cultural del público inculto. Sostienen que es deseable que la gente haga esfuerzo para entender lo escrito porque, sin la gimnasia intelectual que éste demanda, no puede mejorar ni la cultura ni la inteligencia de las personas. Por otra parte, señalan, limitar la comunicación al uso de las palabras más simples y más frecuentes es condenar al ser humano a un magro encaje cultural y a un estrecho horizonte vital. Es probable que, en el sentido amplio de la cultura humana, tales pensamientos sean valederos. Pero, en el sentido de los fines de la educación popular, en el nivel de las modernas comunicaciones masivas de hoy, en la urgencia de comunicación masiva para el desarrollo, esas afirmaciones no tienen mucho asidero.

LA "LEY DEL MENOR ESFUERZO"

Por una parte, hay en el ser humano la tendencia natural a conseguir máxima satisfacción con mínimo esfuerzo. En muchos casos, cuando conseguir algo nos supone demasiado esfuerzo, solemos abandonar la idea de conseguirlo a menos que la recompensa por ello sea muy atractiva. Preferimos lograr aquello que resulte más fácil, que demanda menos esfuerzo. Esta "ley del menor esfuerzo" funciona también, desde luego, en las comunicaciones. Cuando un escrito es demasiado largo, o está lleno de palabras que nos son desconocidas o poco conocidas, o presenta un mensaje en forma desorganizada, o aparece en tipografía muy menuda, lo normal es que tendamos a no leerlo. Todos esos factores contraproducentes nos causan incomodidad. Por tanto, a menos que, hayamos sido muy bien motivados, tenderemos a ahorrarnos el esfuerzo de leer y de tratar de entender aquello. Por esta razón, es necesario escribir de tal manera que el lector pueda captar el mensaje mediante el mínimo esfuerzo posible. Hay que despejar de vallas y tropiezos el camino que lleva el mensaje de nosotros a nuestro público.

LAS MASAS Y EL LENGUAJE

Por otra parte, es explicable la creciente tendencia de los diarios y revistas de nuestra época a presentar sus informaciones de un modo breve, claro y sencillo, accesible a todos sus lectores. La radio, el cine y la televisión, también emplean un lenguaje preciso y simple porque saben que, de lo contrario, no podrían comunicarse sino con elites. La publicidad y la propaganda no habrían alcanzado jamás el impacto que tienen en la vida moderna de no ser porque emiten sus mensajes en la forma más suscita y concreta que les resulta posible.

Pero donde mayor importancia alcanza este movimiento es en el trabajo de los organismos públicos encargados del desarrollo social y económico de los países. Estos saben que tal desarrollo no es posible sino sobre la base de una rápida educación informal de grandes contingentes de personas. No ignoran que los conocimientos que acumulan los científicos sólo son útiles cuando son expresados a las masas en una forma breve y comprensible. Mientras esos conocimientos permanezcan ocultos por el

lenguaje extraño y "secreto" de unos pocos doctos, los millones de legos no los entenderán, no podrán usarlo para forjar un destino mejor. Por eso es que, por ejemplo, en el trabajo de Extensión Agrícola, saber cómo redactar eficientemente es una destreza indispensable.

LITERATURA Y EDUCACION

Otro error muy frecuente es confundir literatura con educación. En los países de habla española, es muy común la tendencia al lenguaje complejo, recargado y florido. Si a ello se agrega el empleo de vocablos científicos, aumenta el peligro de que fracasen los intentos de comunicación entre los técnicos agrícolas y los campesinos. La finalidad del educador cuando escribe es totalmente distinta a la finalidad del literato. El educador escribe para tratar de modificar los pensamientos, los sentimientos y las acciones de sus lectores de modo que éstos, a raíz de ello, puedan vivir mejor y, por ejemplo, producir más. El literato persigue la belleza, trata de provocar emociones de orden estético en sus lectores. Por tanto quien intente educar valiéndose de un lenguaje literario, estará desvirtuando su propósito y poniendo en riesgo su comunicación. Esto no quiere decir que la redacción de fin educativo sea "fea". Pero, si alguna vez surge el conflicto entre lo bello y lo útil, el educador deberá sacrificar la belleza de la forma por la funcionalidad del mensaje.

LOS RECIENTOS DE VOCABULARIO

¿Cuáles son las palabras más frecuentemente usadas por la mayoría de las personas dentro de una comunidad idiomática dada? Ya hace por lo menos cincuenta años que filólogos y educadores de varias naciones se han preocupado por hallar respuesta a esa interrogante. Sabemos que el vocabulario aumenta en la medida que aumentan las experiencias de las personas. Aprendemos las palabras, asignamos significados a nuevos símbolos verbales correspondientes a esas experiencias. Sin embargo, no empleamos todas las palabras que conocemos con la misma frecuencia. Usamos más unas que otras.

Los interesados en estas cuestiones, han efectuado estudios para determinar cuáles son las palabras que más se usan. Uno de los

métodos más corrientemente empleados ha sido el recuento de vocabulario. Por ejemplo, podemos tomar un escrito cualquiera y contar cuántas veces aparece en él la palabra "sobre" o la palabra "tomar" o cualquier otra. También podemos contar cuántas veces aparece en ese texto cada una de las palabras que lo conforman. Si tomamos varios escritos, que sean representativos de las principales actividades humanas, probablemente podemos llegar a establecer un promedio de frecuencia de uso para cada una de las palabras distintas que aparezcan en todos esos textos. Un recuento así tal vez no tenga validez como para generalizarlo a todas las personas pero, por lo menos, será válido para aquel sector de una comunidad idiomática del que se hayan tomado las muestras de vocabulario o textos.

Si llegamos a ese resultado, es lógico pensar que podremos obtener una lista de palabras más frecuentemente usadas por ese sector. Más aún, podríamos estudiar esa lista y, según el número de veces que cada palabra apareció en la suma de textos, podríamos asignar un "índice de frecuencia" a cada palabra. Así, además de identificar cuáles son las palabras más usadas, podríamos saber cuáles de ellas son más usadas que las demás y establecer un sistema de rango o jerarquía para todas ellas por sus respectivas frecuencias de uso.

Para profundizar el estudio, podríamos hacer el recuento dividiendo los textos o muestras según su procedencia. Aquí cabrían múltiples clasificaciones: por edad, por ubicación (público rural o urbano), por tipo de actividad (estudiantes, obreros, campesinos, comerciantes), por naturaleza de los documentos (correspondencia oficial, tareas escolares, programas radiofónicos, leyes y decretos, instrucciones mercantiles). La utilidad de semejantes clasificaciones es obvia; sabríamos a qué nivel de vocabulario deberíamos apelar para comunicarnos con los distintos sectores de la comunidad. En términos de eficiencia de la comunicación, tal posibilidad resulta de gran importancia.

En inglés, francés, alemán y ruro, se han hecho numerosos estudios de recuento de vocabulario. En español se han hecho pocos estudios. Los dos principales sin embargo, tienen gran importancia:

— "A graded Spanish word book", Milton Buchanan, The University of Toronto Press, 1941; y

— "Recuento de vocabulario del idioma español", Ismael Rodríguez Bou y otros, Consejo Superior de Enseñanza, Universidad de Puerto Rico, OEA-UNESCO.

El estudio de Buchanan fue, pese a haberse realizado en Estados Unidos de Norteamérica, uno de los esfuerzos mayores de recuento del español. La tabulación arrojó como resultado una lista de las 1,500 palabras más frecuentemente usadas dentro del total de palabras computado en las muestras o textos. En términos generales y, especialmente en el orden lingüístico propiamente dicho, su valor está fuera de duda. Sin embargo, para fines de aplicación práctica en programas de educación popular en América Latina, adolece de una seria falla. Las muestras en que se basó el recuento fueron tomadas casi exclusivamente del lenguaje culto de obras literarias españolas del Siglo de Oro. No se tomaron en cuenta fuentes más modernas ni textos más variados y, sobre todo, más correspondientes a la cultura actual de la comunidad idiomática del castellano. Esto supone una fuerte limitación.

En cambio, el estudio encabezado por Rodríguez Bou tuvo, entre otras, las siguientes ventajas:

- a. Tomó una muestra total de palabras mucho más amplias que la de Buchanan.
- b. Incluyó entre las muestras textos provenientes de documentos oficiales, textos universitarios, cuadernos escolares, diarios, revistas generales y especializadas, folletos correspondientes a distintas actividades humanas, documentos religiosos, discursos, manifiestos políticos, obras literarias.
- c. Incluyó, además de muestras de lenguaje escrito, muestras de lenguaje oral "vivo"; por ejemplo, programas radiofónicos, conversaciones domésticas, conversaciones de colegiales en horas de clase y de recreo.

Por eso, por su amplitud y su calidad, el estudio hecho en Puerto Rico ofrece posibilidades de aplicación mucho mayores a la educación popular latinoamericana. Por otra parte, en cuanto a la gradación y clasificación, es también mucho más complejo y preciso que otros estudios. Durante ocho años, una planta especializada de maestros, filólogos y estadígrafos, trabajó intensamente en la preparación del estudio que ocupa dos voluminosos tomos. Com-

pleto y costoso equipo de tabulación electrónica fue utilizado para agilizar los recuentos y aumentar las posibilidades de subclasificación y desglose. Este sistema de tabulación permitió llegar a una lista esencial de 105 palabras que arrojaron la más alta frecuencia de uso y que, se entiende, representan el cincuenta por ciento del vocabulario común latinoamericano.

Por supuesto, es deseable que recuentos como el realizado en Puerto Rico se realicen en cada uno de los países americanos, aunque fuera en proporciones menores. Los recuentos son particularmente necesarios para determinar los niveles de vocabulario de la población rural. En ese sentido los organismos de servicio público que tienen grandes necesidades de comunicación con los agricultores deberían establecer algún sistema de recuento. Probablemente, limitaciones técnicas y falta de recursos, pueden determinar que tales estudios sean mucho más modestos que el realizado en Puerto Rico. A pesar de ello, valen la pena. Los servicios de Extensión Agrícola, a través de su personal de campo y en asocio con los maestros rurales, podrían recoger valiosa información sobre el vocabulario que usan los campesinos en su trabajo y en sus hogares. Contando con esa información, sería posible mejorar sustancialmente las comunicaciones escritas que esos organismos envían al público rural.

LAS FORMULAS DE "LECTURABILIDAD"

Partiendo del entendido de que la lectura constituye una habilidad, una destreza adquirible, se han diseñado sistemas para medir esa habilidad. Por eso, se las ha llamado fórmulas de "lecturabilidad". Hay varias de ellas para el idioma inglés y son diversos los estudiosos que se han preocupado del tema en los últimos veinte años en los Estados Unidos de Norteamérica.

LA TABLA DE FLESCH

Se destaca, en lugar principal, el profesor Rudolf Flesch, autor de varios libros sobre la manera de hablar y escribir con simplicidad y eficacia. Flesch, un inmigrante europeo que llegó a Estados Unidos casi sin ninguna noción del idioma inglés, capitalizó más tarde las experiencias de su aprendizaje y es hoy

una autoridad mundial en el arte de escribir eficientemente. Sus obras son básicas para orientar nuevos estudios semejantes. Sus recomendaciones se aplican ampliamente no sólo para fines de educación sino en los propios organismos del gobierno norteamericano y aún en grandes medios privados de difusión. Es asesor e instructor de redacción eficiente en la Associated Press. Muchos de sus seguidores asesoran a organismos de salud, ejército y agricultura de los Estados Unidos.

Flesch ha diseñado varias tablas para medir el grado de dificultad de lectura de cualquier escrito en relación con diversos niveles de público. Los factores que él señala como principales determinantes del mayor o menor grado de dificultad relativa de lectura son tres: el promedio de palabras por oración, el número de sílabas contenidas en cada 100 palabras de un texto dado y la cantidad de referencias personales incluídas en cada 100 palabras de tal texto.

Practicando esos tres recuentos, es posible predecir, a la luz de los resultados respectivos, si un texto dado está escrito como para que lo entiendan hasta niños de los primeros grados de escuela o si sólo será accesible a graduados universitarios.

Algunos de los factores de medición en que se apoyan las fórmulas de Flesch no son de aplicación práctica al idioma español, pero se han hecho intentos de adaptación. En todo caso, los principios de que parte el razonamiento de este especialista tienen validez no solamente para el idioma inglés. Básicamente, son los siguientes:

- Cuantas menos palabras tenga una oración, más fácil será leerla y más posible comprenderla.
- Cuantas menos sílabas tenga una palabra, más fácil será entenderla.
- Cuantas más referencias a personas y, en particular a la persona del lector, se hagan en un escrito, más viable será su lectura.

LA FORMULA DE SPAULDING

Seth Spaulding, un joven y sobresaliente investigador norteamericano que domina el idioma español y está bien compenetrado de la cultura latinoamericana, es el autor de la única fórmula de "lecturabilidad" hecha para nuestro idioma. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Dificultad} = \left\{ \begin{array}{l} 1,609 \times \text{Extensión pro-} \\ \text{medio de las oraciones} + \\ 331,8 \times \text{Densidad} + 22 \end{array} \right.$$

Se trata de un método estadístico para medir la dificultad relativa de la lectura. Los factores en que se apoya son dos:

- la extensión promedio de las oraciones; y
- la densidad de las palabras o grado de complejidad del vocabulario, resultante de la frecuencia de aparición de cada palabra en el texto.

Para obtener el primer factor, se divide el total de palabras de la muestra de texto cuya dificultad de lectura se quiere averiguar entre el total de oraciones de la misma. Por ejemplo, si la muestra tiene 100 palabras y está constituida por 10 oraciones, la extensión promedio de las oraciones será de 10 palabras.

Para obtener el segundo factor, se confronta cada una de las palabras de la muestra con una lista especial de palabras ("Density Word List") para ver si aparecen en ella. Luego, se divide el número de palabras que no aparecen en tal lista entre el total de palabras de la muestra. Por ejemplo, si de una muestra de 100 palabras, 10 de ellas no aparecen en la lista, el cociente "Densidad" viene a ser 0,10.

El dato de "Extensión Promedio de las Oraciones" se apunta en la columna izquierda de una Escala de Dificultad, graduada desde un índice de 20 (mínima dificultad) hasta un índice de 200 (máxima dificultad). Se unen con una línea recta los puntos marcados en las columnas laterales y, en el punto en que la línea intercepta la columna central, se encuentra el índice de dificultad relativa correspondiente a la muestra sometida a prueba. En el caso del ejemplo, el grado de dificultad de lectura sería de 70 que es equivalente a "Fácil". En general, una valoración por debajo de 60 indicaría que el texto es adecuado para adultos con limitada habilidad para la lectura; una valoración de 60 hasta 80, indicará que la dificultad ya es de grado peligroso; y, cuando la valoración pase de 80, se considerará que la lectura del material analizado será muy difícil para lectores adultos principiantes.

Cuando se quiere medir textos de 500 palabras o menos, se analiza el texto completo. Cuando se trata de medir textos de mayor extensión, se analizan 100 palabras por cada 1,000 palabras seguidas. Y, cuando se desea medir

textos excesivamente largos, se analiza una muestra de 100 palabras cada 10 páginas.

El señor Spaulding formula ciertas recomendaciones sobre la manera de buscar las palabras en la "Density Word List" y sobre los criterios que rigen el cómputo de la extensión promedio de las oraciones. Hace, además, la salvedad de que toda palabra que aparezca en la muestra más de tres veces, debe darse por incluida en la "Density Word List" a pesar de no aparecer en ella. Esta salvedad atenúa el hecho de que dicha lista no es otra que la de 1.500 palabras más frecuentes, emergentes del recuento de Buchanan. Sabemos que muchas palabras de uso común no aparecen en esa lista de Buchanan porque ella proviene de fuentes literarias españolas antiguas.

UTILIDADES DE TABLAS Y FORMULAS

Algunos partidarios de tablas y fórmulas llevan la utilidad de éstas al extremo de pensar que es posible comunicarse bien por escrito con sólo seguir las al pie de la letra. Algunos enemigos de ellas llegan al extremo de negarles toda utilidad debido al tiempo que consume su aplicación y al hecho de que ellas sólo toman en cuenta unos cuantos de los muchos factores que determinan la mayor o menor eficiencia de la comunicación escrita.

Ambas posiciones parecen exageradas. Es cierto que no basta conocer una fórmula para ser un buen redactor, un comunicador eficiente. También puede ser cierto que las fórmulas disponibles son incompletas e imperfectas. Pero todo esto no puede llevar a desechar por completo el valor de semejante instrumento de medida por relativo que este pudiera ser. Es de gran utilidad poder medir de alguna manera sistemática y aproximadamente "exacta" el grado de dificultad probable de lectura de cualquier texto.

Para el extensionista, esos recursos de medida son necesariamente valiosos. En todo caso, son

preferibles a seguir escribiendo sin alentar preocupación ninguna por la dificultad probable de lo que uno escribe.

Pero tal vez la mayor utilidad de estas fórmulas no está en la precisión con que puedan arrojar medidas sino en el hecho de que a través de su uso, debido a la fuerza demostrativa de las cifras, el redactor llega a forjar una actitud de permanente vigilancia sobre su propia manera de escribir. Logrado esto, acostumbrado el redactor a ejercitar severamente su juicio crítico sobre su propia manera de comunicar, las fórmulas pueden ponerse de lado en el trabajo diario, y usarse sólo cuando sea indispensable tomar medidas de ciertos escritos propios o ajenos.

UN SECRETO PROFESIONAL

Hemos expuesto algunos de los problemas característicos de la comunicación escrita. Hemos descrito brevemente algunos de los procedimientos de que puede valerse el extensionista para escribir con eficiencia.

Únicamente nos resta destacar algo de mucha importancia; la necesidad de reescribir. En realidad, salvo rarísimas excepciones, nos es posible escribir con verdadera eficiencia de primera intención. La cultura de cada persona, sus hábitos, su propio estilo, le obligan a escribir de una cierta manera. Para que esta manera se adapte a las necesidades de la educación popular, el único recurso que se conoce es volver a escribir. Salvo rarísimos casos, un buen mensaje escrito no sale de la máquina de escribir tras el primer empeño. Escriba espontáneamente la primera vez. Luego, analice y vuelva a escribir. Corte, recorte, pule, revise el orden de las ideas, piense en qué formas podría usted mejorar su texto. Revise y reescriba hasta quedar satisfecho. Y cuando esté satisfecho usted, pida a sus colegas y amigos que revisen su texto. Los demás siempre encuentran errores con más facilidad que nosotros mismos.

2. LA CARTA CIRCULAR

GENERALIDADES

Algunos especialistas consideran a la carta circular un medio de comunicación con las masas, debido a la facilidad de que ella llega a

millares de personas. Otros piensan más bien que las circulares son medios de contacto con grupos dado que, a través de ellas, por lo menos en América Latina, sólo se llega a sectores restringidos de la población rural. No falta, en fin, quie-

nes juzgan que las circulares son medios de contacto individual dado que, aunque un mismo mensaje circula a través de ellas entre numerosas personas, la carta está dirigida, individualmente, a cada una de esas personas.

Pero más útil que clasificar la carta es saber cómo planearla, cómo escribirla y cómo presentarla.

No es demasiado difícil escribir bien una carta.

Pero tampoco es tan simple como alguien podría imaginárselo.

La carta es uno de los instrumentos más populares de la comunicación interpersonal a distancia. Pero, en rigor de comunicaciones, una carta "bien escrita" es solamente aquella que es capaz de producir en el destinatario el tipo de reacción, intelectual, emocional o de conducta, apetecido por su autor. Si la carta no provoca el "cambio" deseado en la persona que la recibe, carece de valor real. Como carecen de valor un discurso bonito pero inefectivo, un dibujo bello pero indescifrable o una fotografía técnicamente perfecta pero que no "dice" nada.

Escribir una carta a una persona requiere, pues, de habilidad de comunicación.

Pero requiere aún más habilidad escribir una carta y lograr que muchas personas sientan que tal misiva está, especial e individualmente, dirigida a cada una de ellas.

Eso es una carta circular. Y ella es un recurso de mucho valor para el extensionista.

Se usa poco en los países latinoamericanos debido a los altos índices del analfabetismo rural y a la falta de buenos sistemas de correo en el campo. Pero, aún cuando sólo llegue a unos centenares de campesinos, la carta circular puede tener un impacto apreciable, si está bien hecha.

Eso se debe, principalmente, a que —a diferencia de los agricultores de países más evolucionados— los nuestros no tienen costumbre de recibir correspondencia personal. Para un campesino, recibir una carta no sólo es, comúnmente, motivo de especial complacencia sino que, a veces el hecho alcanza inclusive valoraciones de prestigio o predicamento social para él. Y, aunque nos parezca raro, la experiencia indica que el campesino casi nunca se da cuenta si la carta que recibe fue mecanografiada o fue mimeografiada.

LA CARTA ES PERSONAL

La virtud mayor de la carta circular es, pues, su condición de mensaje personal. Un campesino puede recibir con agrado un folleto en una reunión de Extensión. Pero el folleto es impersonal, no lleva *su nombre* y no lo aborda con palabras amistosas y sencillas. La carta en cambio es algo que está dirigido *a él en particular*, en tono cordial y en lenguaje respetuoso pero *personalizado*. Psicológicamente, esto tiene indudable importancia para la tarea educativa del extensionista.

INFORMA Y PROMUEVE MAS QUE "ENSEÑA"

El extensionista tiene, cuando intenta comunicarse, una cierta finalidad específica. Esta puede ser de naturaleza puramente informativa; puede ser promotiva; o puede ser didáctica o instructiva. La carta circular es, característicamente, un medio usado para alcanzar objetivos de información y de promoción. Por ejemplo, usted puede apelar a la carta circular para anunciar una serie de demostraciones de método. También la puede usar para tratar de convencer a los agricultores que los abonos "químicos" rinden más que los "naturales". Sin embargo, bajo circunstancias excepcionales, puede también servir para un fin didáctico o instructivo.

El hecho de que la circular sirva mayormente para informar y promover se debe a que, dada la corta extensión que es natural en casi toda correspondencia epistolar, no hay oportunidad en la circular para extenderse en las explicaciones, a veces amplias, que exige un tema instructivo. Por otra parte, cuando el extensionista tiene que enseñar alguna *práctica* al agricultor, es muy difícil que lo haga por un medio escrito; menos aún, por un medio escrito necesariamente breve como es la carta. Lo instructivo exige normalmente contacto directo —cara a cara— entre el extensionista y él o los agricultores, para que, intercambiando "mensajes", puedan captar objetivamente el mensaje, entender bien las ideas y aclarar cualquier duda.

La siguiente carta tiene una finalidad informativa y promotiva:

¿PARA QUE CRIAR GALLINAS QUE NO PONEN?

El Espinillar, julio 12 de 1996

Amigo Avicultor:

Las gallinas que no ponen no le dan ningún beneficio y comen lo mismo que las buenas ponedoras. ¿Por qué no las vende, ahora que el mercado paga tan bien el kilo de ave?

Algunos piensan que seleccionar las ponedoras es complicado. En realidad es muy sencillo. Ya hay varios avicultores que lo hacen y están muy conformes con el resultado que tuvieron. Usted puede hacer lo mismo.

Aprenda usted también a seleccionar sus ponedoras. Venga a la demostración que haremos el jueves 18, a las 3 de la tarde, en el criadero de José Rodríguez, de El Espinillar. Lo invitamos con gusto.

Esta demostración será de mucha utilidad para usted. No falte a ella. ¡Le conviene!

Hasta el jueves.

Le saluda cordialmente,

Domingo Heredia
Agente de Extensión

En cambio, esta otra carta tiene un propósito instructivo y promotivo:

“GUARDE PASTO AHORA PARA QUE NO FALTE EN VERANO”

Usted puede hacer un silo trinchera

Villa Abecia, Febrero 7 de 1996

Estimado Señor Ganadero:

Su ganado no tiene por qué pasar hambre y usted no tiene por qué perder un centavo en la producción de carne y de leche.

En este invierno usted puede guardar todo el pasto que necesiten sus animales para el verano. Y puede conseguir esto sin gastar mucho dinero, tiempo ni esfuerzo.

Todo lo que usted necesita es un silo. El silo es un depósito para conservar el pasto y el forraje.

El tipo de silo más práctico y más barato para su zona es el SILO TRINCHERA. Lo llaman así porque todo lo que hay que hacer es cavar una parte de un terreno inclinado. O sea, hacer una especie de "trinchera", como en las guerras.

Uno tiene que cavar bastante de modo que el silo sirva para guardar bien el pasto. Pero eso no es difícil ni es caro. Usted mismo puede hacerlo.

Estoy a sus órdenes para indicarle cómo se construye un silo trinchera. Puedo explicárselo personalmente y puedo darle folletos con dibujos y fotos de silos que ya han construido otros ganaderos precavidos como usted. Además, puedo ir a su propiedad personalmente para orientar la construcción de su silo. Lo haría con mucho gusto. Y, desde luego, gratis.

Decídase.

Guarde ahora pasto para el verano.

Construya un silo trinchera.

Esperando sus órdenes, lo saluda su servidor,

Alberto González Luna
Agente de Extensión Agrícola
Av. Villazón 320

En Extensión, la función más frecuentemente encomendada a la carta circular es la de notificación. Es decir, que la carta sirve para avisar algo, para anunciar —por ejemplo— la realización de una feria, para invitar asistencia a una reunión, para dar parte de la llegada de un especialista, etc.

Otras veces, sin embargo, el extensionista no usa la carta para un simple aviso. La usa para tratar un tema en sí, en forma breve, para dar un mensaje un poco más sustantivo que una mera invitación o parte; para desarrollar un asunto.

La carta de notificación es normalmente un recurso complementario de otras formas de comunicación. Se la usa, por ejemplo, antes de una reunión o después de ella; tras un programa de radio; como mensaje previo a una exposición.

La carta de asunto, en cambio, es de mayor consistencia y peso; puede tener valor por sí misma, en vez de servir sólo como complemento.

Es menos difícil de escribir la carta de notificación que la de asunto. La primera se parece a un volante; su destinatario no la guardará. La segunda es más perdurable, su valor se asemeja al de los folletos.

La siguiente es una carta de notificación:

“PRODUZCA 50 TONELADAS DE CAÑA POR CUERDA”

Bayas, 4 de marzo de 1996

Estimado amigo:

Usted puede producir cañas de 50 toneladas por cuerda. El señor Miguel Torres tiene 5 "cuerdas" que le producirán a más de 50 toneladas este año.

Lo invitamos a ver esta siembra de caña el martes 5 de diciembre a las 4 de la tarde, en "La Florida", kilómetro 3 de "El Arsenal".

Tenga la bondad de llegar a tiempo. Nos dará mucho gusto tenerlo a usted por allá. El amigo Torres nos explicará qué hizo para conseguir tan buena producción. El usó métodos nuevos. Usted querrá saber cómo lo hizo.

Don Miguel tiene naranjas maduras. Sería bueno probarlas. ¿Verdad?

Lo saluda atentamente,

Ignacio Salinas
Agente Agrícola

"PAPAS CONSERVADAS POR MAS DE SEIS MESES"

¡SIN REFRIGERACION!

Sullana, junio 23 de 1996

Estimado amigo:

Hace poco, estuve en Condormarca y me costó trabajo creer lo que vi: papas conservadas más de seis meses sin que estén en depósitos refrigerados. ¡Imposible!

No lo fue para don Jaime Carrasco, agricultor de Comas, ni para don Aurelio Miranda, de Tillani. Ellos me mostraron los excelentes resultados de un ensayo de conservación de papas que hicieron bajo la guía de la Estación Experimental Agrícola de Condormarca. A usted le hubiera gustado ver lo que yo vi.

Don Jaime y don Aurelio conservaron papas en dos depósitos comunes iguales, sin refrigeración. En uno de los depósitos guardaron la papa después de haberla rociado con Cloro IPC. En el otro depósito, guardaron la papa sin el Cloro IPC. A los seis meses, abrieron los dos depósitos. Las papas conservadas con el Cloro IPC estaban frescas, sin brotes, sin arrugas, sin pérdida de peso. Las del otro depósito estaban llenas de brotes y arrugas y habían perdido mucho peso.

Piense lo que generarán don Jaime y don Aurelio. Podrán comer, y vender a buen precio, papa buena todo el año. Y conseguirán esto con mínimo gasto porque el Cloro IPC es muy barato.

Usted también puede hacer lo mismo. Yo tendré mucho gusto de ayudarlo. Cuando pueda, visítame en mi oficina y le daré más detalles.

Lo saluda su servidor y amigo,

Rodrigo Castro
Agente de Extensión Agrícola

EL PLAN ES LA BASE

En cualquier caso, como en cualquier otra instancia de comunicación, lo básico para una buena circular es un buen plan. Antes de ponerse a escribir, el extensionista tiene que hacer lo siguiente:

- DETERMINAR SU PÚBLICO; saber a quiénes irá la carta; qué clase de agricultores son, cuál es su situación económica, su nivel cultural; qué experiencia previa y qué actitudes tendrán, probablemente, respecto del mensaje que portará la carta.
- DEFINIR SU OBJETIVO; precisar para sí mismo cuál es la reacción que espera que la gente tenga tras leer su carta; saber exactamente qué es lo que quiere que sus lectores piensen, sientan o hagan como resultado de su carta.
- PRECISAR EL TEMA; establecer claramente cuál es el tema, asunto o mensaje que aspira a transmitir; reflexionar sobre si tal tema corresponde bien al público previsto y si la carta es el medio adecuado para transmitirlo.

Cuando esté seguro de saber a quien pretende decir *qué* cosa y *para qué*, entonces puede decidir *cómo* se lo va a decir. O sea, escoger el *método* de comunicación, la forma de emitir el mensaje a través de la carta circular.

En el caso de la carta circular, el método incluye dos aspectos: la *redacción* y la *presentación*.

La redacción, a su vez, envuelve dos aspectos: la *estructura* y el *tratamiento*.

La presentación, por su parte, se desglosa en las siguientes etapas del proceso de producción: la *composición*; la *ilustración*; la *impresión* y el *plegado*.

La redacción es más importante que la presentación. La carta es un canal de comunicación por escrito. Está destinada a ser leída. El diseño y las ilustraciones tienen importancia pero secundaria, porque su función es la de reforzar el mensaje expresado por las palabras del texto.

El extensionista no debe olvidar eso. Bien está que una carta bien redactada vaya bien ilustrada. Pero no es correcto que el extensionista no se preocupe de redactar adecuadamente su texto y ponga, en cambio, mucha atención a los dibujos. Algunos extensionistas caen en el error de confundir una circular con una ayuda visual. Una carta circular es una carta circular. No es un pequeño cartel ni un

folleto gráfico. Ocurre confusión en ese sentido. Ella se debe en parte, a la influencia de patrones comerciales empleados en circulares para público urbano. También se debe a la imitación, fiel e indiscriminada, de modelos de circulares rurales pertenecientes a países donde es necesario adornarlas mucho porque el campesino recibe demasiadas, de distintas fuentes, y esa competencia exige aumentar el atractivo visual de la carta.

Haga que su carta sea atractiva pero no recargada de ilustraciones. Y preocúpese, ante todo, de que esté *escrita* de un modo que pueda persuadir a su destinatario de hacer lo que usted desea que él haga.

EL ORDEN ES ESENCIAL

¿Qué debe entenderse por "estructura" de la carta circular? Simplemente, el orden en que irán las ideas que forman el mensaje. La prelación, la secuencia del pensamiento, tienen mucha importancia en la comunicación. Si usted no ordena sus ideas, escribirá en desorden. Y, si escribe en desorden, el lector podrá no entenderle, entenderle mal o, del todo, no leer.

Hay más de una estructura recomendable para la carta circular. Pero la más común es la de "pirámide normal". O sea aquella en que se comienza por lo menos importante y se desemboca en lo substancial. Esto quiere decir que, corrientemente, la carta circular tiene una introducción, un cuerpo y un cierre o resumen. Esta estructura hace que el lector vaya entrando en la materia progresivamente, a la inversa de la estructura de la noticia periodística, por ejemplo, que introduce al lector directamente a lo principal y, decrecientemente, lo lleva a lo secundario.

¿Por qué se prefiere la estructura de "pirámide normal" para las cartas circulares? Una razón es que la secuencia cronológica es equivalente a la usual en un contacto personal; por ejemplo, si el extensionista visita al campesino en la finca o en el hogar no "entra en materia" de inmediato; saluda, conversa de otras cosas, prepara el "terreno". La otra razón es que el campesino latinoamericano no recibe montones de cartas ni tiene abundante material de lectura; por tanto, se presume que no tiene prisa por enterarse de golpe de la esencia del mensaje, y hasta se suele temer que, si así lo hiciera, podría no seguir leyendo el resto, necesariamente.

En la introducción, en las primeras líneas de la carta, el extensionista usualmente plantea o sugiere el tema muy brevemente y se dedica más que todo a "motivar", a predisponer al lector para que, dados ciertos incentivos, reciba favorablemente el mensaje fundamental.

Tal mensaje está contenido en el desarrollo o cuerpo, que es la parte principal y mayor de la carta. Aquí es donde se expone, paso a paso, la idea central.

Hecho aquello, se puede apelar a una frase reiterativa que inste a la acción o, si es del caso, se puede hacer un resumen del desarrollo o una repetición del concepto fundamental del mismo.

Por supuesto, la carta comienza y termina con los saludos del caso.

PONGA ATENCION AL "ESTILO"

Caben muchos tratamientos posibles pero todos ellos deben ser *atractivos, breves y claros*. De una u otra manera, el extensionista debe empeñarse por escribir con un lenguaje eficaz pero, además, familiar, amigable, que consiga *que cada lector se sienta aludido personalmente*.

En esta sección de "Metodología" se encuentra un amplio capítulo sobre comunicación escrita, eficaz para extensión agraria ("Cómo escribir para educar al agricultor"). En él encontrará instrucciones detalladas aplicables, en general, a circulares, folletos, prensa. Aquí, entre tanto, se consignan sólo algunas recomendaciones particularmente útiles para la redacción de cartas circulares.

- a. EXPONGA UNA SOLA IDEA CENTRAL. No permita que su carta se debilite polifurcándose.
- b. USE FRECUENTEMENTE LOS PRONOMBRES Y LAS REFERENCIAS PERSONALES. Que su carta no parezca un frío boletín, ni un informe burocrático o memorando.
- c. DIGA LO QUE TENGA QUE DECIR CON UN MÍNIMO DE PALABRAS Y UN MÁXIMO DE ORACIONES. Que no haya ninguna palabra superflua, que el promedio de palabras por oración no pase de 10, que ningún párrafo tenga más de 100 palabras, y que su carta, salvo raro justificativo, no pase de una página.
- d. EXPRESE CADA CONCEPTO MAYOR EN UNA ORACIÓN SEPARADA. No enlace dos o tres, o más conceptos en una sola oración. Evite

los pronombres relativos (lo cual, por lo cual, con lo que), los gerundios (siendo, determinando), y las cláusulas interpoladas mediante guiones, paréntesis o comas. Todos esos recursos producen oraciones contraproducentemente extensas.

- e. **USE LAS PALABRAS QUE SUS LECTORES USAN.** No emplee términos ajenos a la experiencia de los agricultores; si es forzoso usar un vocablo técnico, destáquelo, repítalo y explíquelo con voces más sencillas, menos desconocidas. No "adorne" su mensaje con palabras poco frecuentes para los campesinos. Su carta debe ser convincente, debe emocionar al lector e instarlo a la acción. No la haga fría, "estirada", sin vigor.
- f. **PREFIERA EXPRESAR SU MENSAJE CON VERBOS.** Los sustantivos suelen ser pasivos en el lenguaje. Escoja, además, las formas activas de los verbos.
- g. **EMPLEE UN MÍNIMO DE ADJETIVOS Y DE ADVERBIOS.** Que su mensaje no esté lleno de calificativos poco útiles.
- h. **RECUERDE QUE LA GENTE ESPERA RECOMPENSAS A SUS ACCIONES.** No olvide incluir en su carta algún elemento de motivación. Pero no exagere el incentivo, ni aventure promesas.
- i. **APELE AL EJEMPLO, A LA COMPARACIÓN Y AL TESTIMONIO.** Su planteamiento puede fortalecerse con analogías y con referencias a casos de éxito sobre lo que usted propone.
- j. **USE FORMAS DE SALUDO SENCILLAS.** No diga "De mi consideración" o "Muy Señor Mío" cuando muy bien puede decir "Recordado amigo" o "Apreciado agricultor", o mejor aún, "Estimado señor Fulano". No se despida con un "criptograma" como "De Ud. muy atto. y SS." o un arcaísmo como "Dios guarde a usted". Sea sencillo, cordial, sincero. No se ponga solemne.

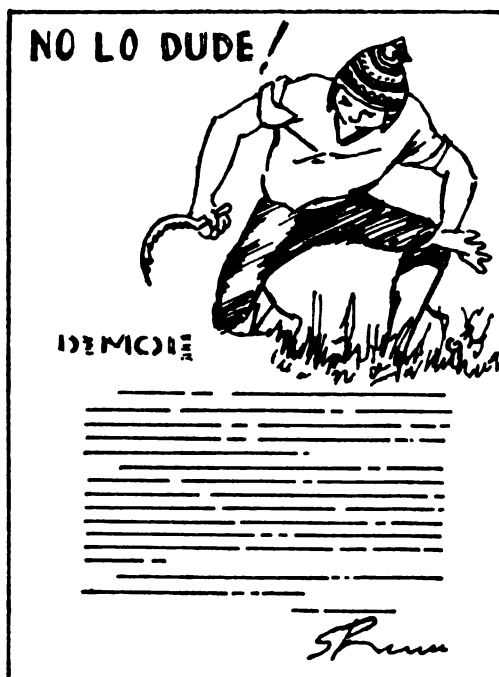
No es indispensable, pero un buen título corto, claro, sugerente y activo hará mucho bien a su carta circular.

GUIDE LA PRESENTACION

Además de bien escrita, su carta debe ser bien presentada. La apariencia de la carta tiene importancia para determinar si ésta va a ser leída o no y si el lector se va a sentir inclinado a aceptar o a rechazar lo que ella le propone.

Son dos los elementos básicos de la composición: el texto y las ilustraciones. A veces, interviene un tercer elemento: el título. De la combinación equilibrada, rítmica y unitaria de ellos depende el lograr un buena presentación.

El diseño o composición es determinado tanto por el tipo de mensaje, por el propósito y por la clase de destinatario de la carta como por los recursos de impresión de que disponga el extensionista.



Normalmente, las cartas de extensión se imprimen por decenas o, cuando más, por centenas. Por tanto, no justifican el uso de la imprenta si no excepcionalmente. El mimeógrafo es el sistema de impresión más común para las cartas circulares. Se puede usar tinta negra y papel blanco, como es común. Pero también es posible, sin mayor desembolso ni mucha complicación, usar tintas y papeles de color. Esto, bien aprovechado, añade un elemento de atracción. Otro factor que hay que tomar en cuenta para hacer el diseño es el tipo de doblez que se desea dar a la carta; puede ser vertical u horizontal y puede ser simple, doble, triple y hasta cuádruple.

Tomando todo ello en cuenta, diseñe su carta empleando el formato básico que más

convenga al caso. Hay muchos formatos posibles. Entre los más comunes y eficaces, están aquellos semejantes a las letras L, U, C, V y Z.

DESTAQUE SU TEXTO

El texto debe ser situado, desde luego, en el núcleo de la composición. Las ilustraciones deben ubicar los emplazamientos auxiliares más convenientes para destacar al texto y reforzarlo. El título, si lo hay, debe ir preferentemente arriba a todo o a casi todo el ancho de la página.

Los márgenes, el ancho de columna y el tamaño de la interlínea son detalles de importancia en la estructuración física del texto. Que sus márgenes sean holgados para que su carta no resulte atiborrada; mayores en la base que en la parte superior y en la izquierda que en la derecha. Que el ancho de columna sea adecuado; ni mucho, ni poco, unos 15 centímetros más o menos. Que su interlínea corresponda a la extensión del texto; si éste es largo, la interlínea será apenas la corriente; si es corto, aumente la interlínea para que no quede apretado. En todo caso, dé buenos espacios entre el título y el texto; entre los saludos de introducción y despedida y el cuerpo del texto, y entre párrafo y párrafo de éste. Dé "aire" a su carta, de modo que la vista del lector circule con holgura.

LA ILUSTRACION NO ES ADORNO

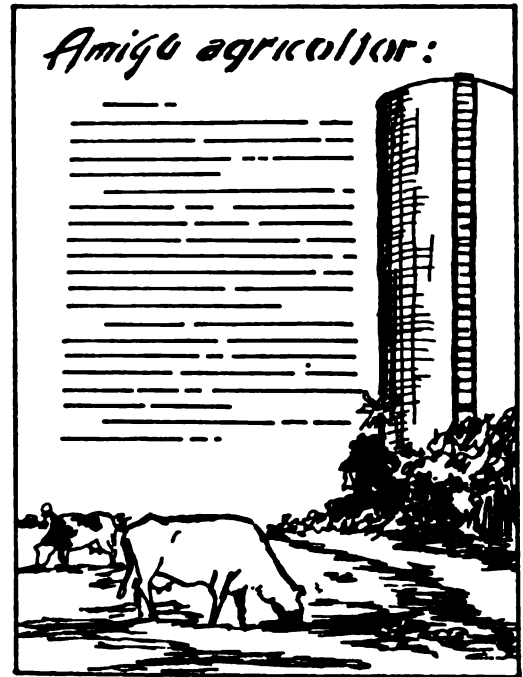
Las funciones de la ilustración en la carta circular son dos: llamar la atención y reforzar —gráfica, visualmente— la idea principal que el manuscrito enuncia.

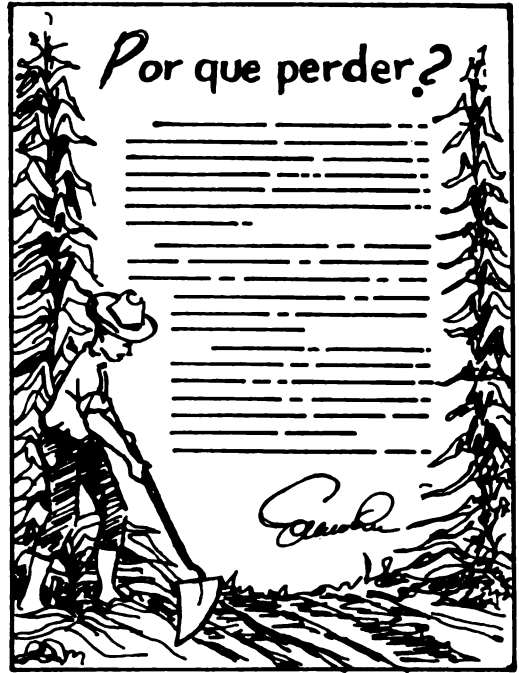
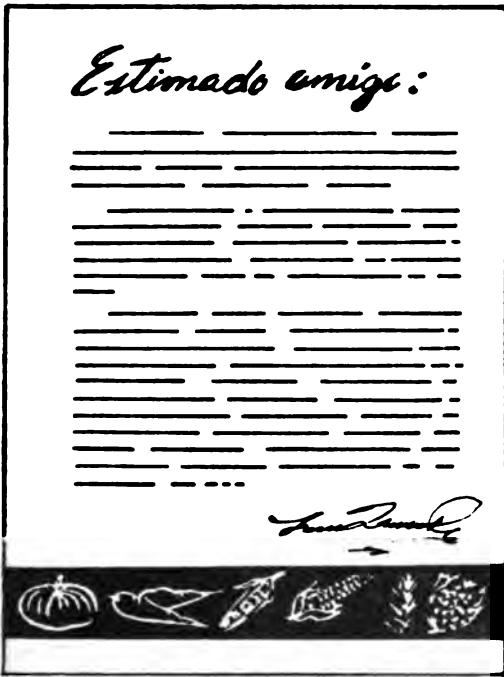
Las siguientes recomendaciones específicas sobre la ilustración le serán de utilidad:

- Que sean pocas, grandes y claras.
- Que correspondan a la cultura del destinatario. Que no sean, por ejemplo, abstracciones que le son ajenas: animales u objetos con apariencia humana; vestimentas y artículos propios de otras naciones u otros estratos sociales y económicos; equipos agrícolas o domésticos inalcanzables para la economía campesina latinoamericana; gráficas estadísticas inentendibles por el hombre de campo.
- Que, realmente, ayuden a fortalecer las ideas del texto, en vez de ser ajenas a éste o hasta competitivas con él.



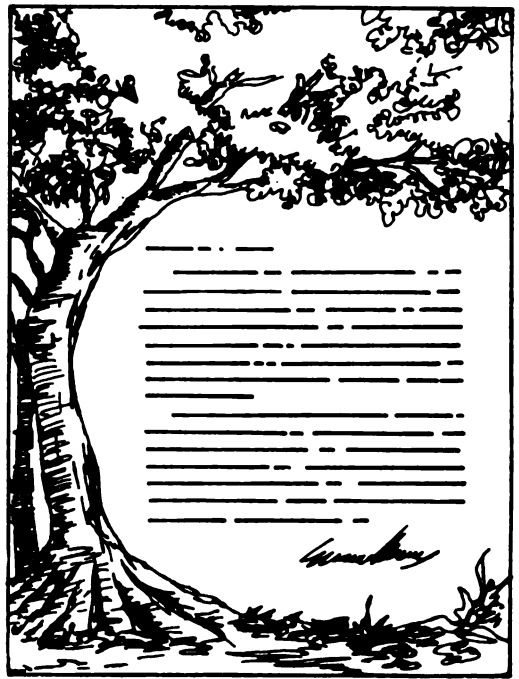
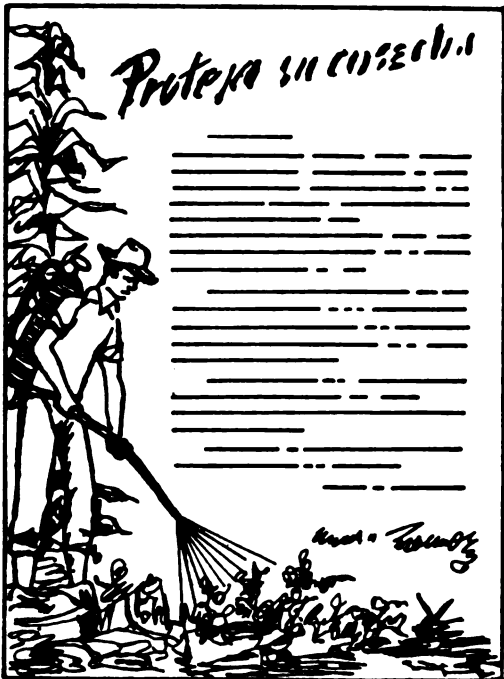
- Que no estén incrustadas en el texto, obligando a la mecanógrafa a hacer "sangrados" e incomodando al lector. Los textos deben ir arriba, abajo o a los costados.





- e. Que todos dirijan la mirada del lector hacia el texto, no hacia fuera de éste.
- f. Que guarden sentido de proporción y de perspectiva. Cualquiera falla en estos as-

- pectos, desorientará al destinatario de la carta.
- g. Que si hay título, sea corto y expresado en letras grandes, poco adornadas, fáciles de leer.



Ensaye a lápiz sus ilustraciones. Haga un boceto completo de la carta. Analice el diagrama y, si puede, consúltelo con otros. Pase los trazos al "stencil" sólo cuando esté seguro de la composición y de cada ilustración.

El texto mismo debe ser mecanografiado con pulcritud y nitidez. La presión sobre las teclas debe ser pareja de modo que dé una impresión uniforme, sin letras muy oscuras ni letras muy claras. En lo posible, evítese partir las palabras al final de línea. Prefiérase el tipo de tamaño "pica" en la máquina de escribir, por ser más grande, más legible, que el de tamaño "elite". No abuse de las mayúsculas ni de la subraya.

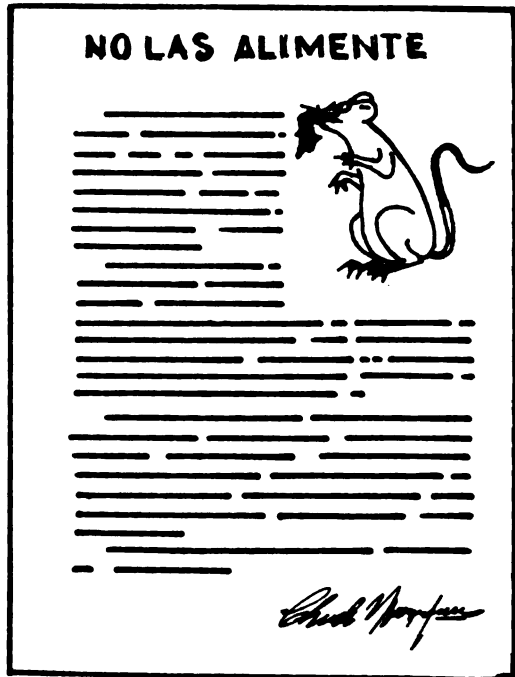
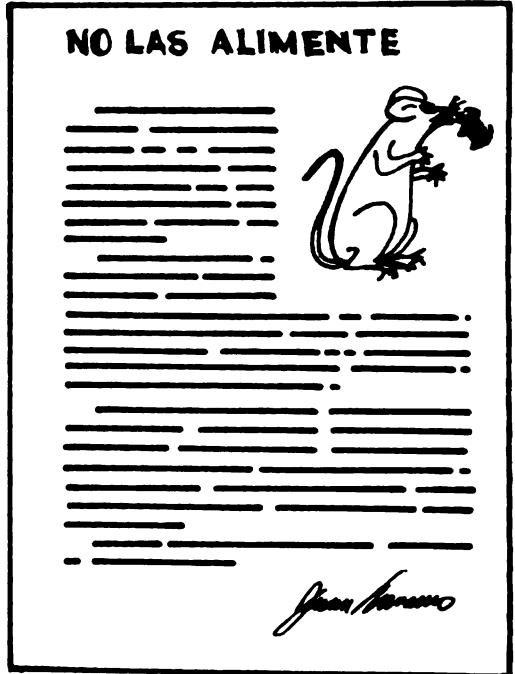


Destaque lo principal. No dé igual valor a todas las partes de su diseño. Otorgue énfasis a lo más importante, por medio del dibujo, del color, de la propia mecanografía y aún de los espacios en blanco.

EQUIPOS Y MATERIALES

Usted no necesita mucho equipo ni mucho material para la producción física de sus circulares. Le basta con lo siguiente:

- Una máquina de escribir.
- Un mimeógrafo manual.
- Un punzón o buril.



- Matrices o estarcidos ("stencils").
- Papel.
- Tinta de mimeógrafo.
- Líquido corrector de mecanografía en "stencils".

Optativamente, el siguiente equipo adicional es recomendable:

- Una mesa de luz.
- Una regla "T".
- Una escuadra de plástico.
- Un juego de punzones con puntas de diverso diseño.
- Un juego de viñetas plásticas para sombras y grisados.
- Un juego de regletas para dibujo de letras.

— Una lámina plástica protectora, usada como base para dibujar con los estiletos sobre el estarcido.

Terminada su carta, asegúrese de que tenga una *distribución* eficiente. Que se rotulen los nombres y direcciones correctamente y que se empleen los medios de transporte más rápidos y seguros para enviar la carta a su destino. No olvide incluir en ella su dirección, para facilitar posibles respuestas.

Y... desde ya, piense también en la *evaluación* de su carta.

3. EL FOLLETO

GENERALIDADES

Uno de los medios de comunicación masiva que goza de mayor popularidad entre los organismos de desarrollo es el folleto. Su producción requiere de ciertas destrezas pero no supone grandes dificultades. Sus costos de producción, por unidad, suelen ser bajos y su elaboración no toma demasiado tiempo. Tal vez por razones como esas, un porcentaje sustantivo de las propuestas de comunicación de dichos organismos, en América Latina, se dedica a la producción de folletos. Ese porcentaje es muchas veces demasiado alto si se tiene en cuenta que muchos de los agricultores no acostumbra a leer.

El extensionista debe usar el folleto pero no abusar de él. Puede hacer buenos folletos a bajo costo. Pero antes debe estar seguro de que este canal es el indicado para el mensaje que pretende transmitir, para el propósito que lo anima y para el público al que va destinado.

VENTAJAS Y LIMITACIONES

La principal ventaja del folleto es su "versatilidad". Es un medio que se adapta bien a diversos fines, que puede llegar -dado un "tratamiento" adecuado- a muchos tipos de público y que lo mismo puede servir para enseñar cómo se confecciona una blusa, que para describir el ciclo biológico de un insecto o para explicar la manera de hacer un almácigo de café.

El folleto es útil como un medio de enseñanza específica, un recurso didáctico de comunicación, un vehículo efectivo para dar instrucción, para impartir ciertas enseñanzas concretas y

pormenorizadas a grandes cantidades de personas. Sin embargo, sirve también para informar y para promover, pero, en estas órdenes, las circulares, las exhibiciones y la radio pueden tener ventajas sobre él; en cambio, para impartir conocimientos detallados sobre principios, procesos y procedimientos sencillos, el folleto ofrece ventajas especiales.

Por ejemplo, las siguientes:

- a. Inspira confianza debido al prestigio y seriedad que la gente asigna a lo que ve impreso, escrito "en letras de molde".
- b. Tiene aceptación en los sectores instruidos y progresistas que, luego, influyen en los demás.
- c. Se puede asimilar su mensaje al ritmo de aprendizaje de cada individuo; se lo puede leer tantas veces como sea necesario para entenderlo porque no es fugaz sino perdurable.
- d. Es complemento eficaz de otros medios de comunicación.
- e. Su costo de producción por unidad, es relativamente bajo.

Las siguientes son, por inversa, las limitaciones principales del folleto:

- a. Sólo sirve para comunicarse con agricultores alfabetizados que acostumbran leer.
- b. Es impersonal; no puede tener la misma eficacia que la de la entrevista individual ni el mismo valor social que el de los métodos de grupo.
- c. Su distribución eficiente suele exigir considerable esfuerzo, tiempo y dinero.

- d. Su producción demanda conocimientos y destrezas de cierto grado de especialización.
- e. Su difusión masiva innominada hace sumamente difícil evaluar su impacto.

La publicación de un folleto es el resultado de un proceso de edición casi siempre complejo, de una suma de diversas tareas especializadas que se operan en secuencia a cargo de varias personas provistas de distintas habilidades. Toma tiempo y requiere cuidado, supervisión y coordinación.

En su forma más simple, el proceso de edición de un folleto consta de las siguientes etapas mayores:

- 1) Planeamiento
- 2) Redacción
- 3) Diseño e ilustración
- 4) Impresión

Un folleto ilustrado corriente demanda la participación de por lo menos, las siguientes personas: el autor; el editor que planea la obra, redacta el original definitivo y supervisa todo el proceso editorial; la mecanógrafa; el ilustrador, fotógrafo, dibujante o ambos; el tipógrafo; el fotograbador; el armador o montajista; el impresor; el cortador y el encuadernador.

PLANEAMIENTO

Como cualquier otro medio de comunicación, el folleto debe surgir de una verdadera necesidad identificada en el campo, de un problema.

Los folletos deben, por tanto, referirse a aquellos temas que son los más necesarios o interesantes para la mayoría de integrantes del público al que sirve Extensión; deben servir los objetivos primordiales de los extensionistas, según las prioridades existentes para el trabajo de campo; y deben llegar primero a aquellos sectores que más necesitan de cierta información en un momento dado.

El extensionista debe hacer una indagación previa de las necesidades de comunicación en el campo para no gastar los fondos del Estado en papelería escogida al azar. El planeamiento es lo único que puede evitar una producción anárquica e ineficiente de folletos. Planear es pensar, averiguar los antecedentes y anticipar las consecuencias de cada acto de comunica-

ción. Planeamiento es organización de la acción, sistematización del esfuerzo, diseño de la conducta del trabajo. ¿Quién debe hacer qué cosa, cuándo, cómo, dónde, por qué y a qué costo? Hacer un plan es, esencialmente, responder a esas preguntas.

El plan general comprende, por tanto, decisiones sobre:

- Qué se desea comunicar, o sea cuál será el *tema* o mensaje.
- A quién se desea comunicar, o sea cuál será el *público* o lector.
- Para qué se desea comunicar, o sea cuál será el *propósito*.

Resueltas estas cuestiones básicas, se hace el planeamiento específico, el desglose del tema en notas breves, punto por punto.

Para el caso de los folletos, hay que añadir una tercera etapa a la programación del trabajo: el *Planeamiento Editorial*. Este consiste en tomar decisiones sobre la redacción, el diseño e ilustración, la tipografía e impresión, la distribución, la utilización y la evaluación.

REDACCION

Hay quienes prefieren —una vez bien documentados sobre el tema— escribir “de un tirón” todo lo que piensan sobre el mismo, sin empuñarse al comienzo, en ningún ordenamiento. Hecho esto, revisan cuidadosamente todo lo escrito, parte por parte y frase por frase. Con la ayuda de unas tijeras, lápiz y goma, componen —“montan”— entonces su texto en el orden de ideas que creen adecuado.

Ese método puede ser útil y, ciertamente, permite espontaneidad, naturalidad. Pero sólo puede aplicarse con éxito y economía de tiempo a temas muy simples y a escritos muy cortos. Cuando el tema es extenso y complejo, ese sistema de libre expedición inicial y montaje ulterior sale inconveniente porque, lejos de ahorrar tiempo, lo consume más.

Hay otro sistema más seguro y más eficiente. Básicamente consiste en lo que sigue:

- a. Enumerar —en un mínimo de palabras anotadas en borrador— cada idea que uno tiene sobre el tema que ha estudiado. Hacer esta enumeración libre y espontáneamente, sin pretender ninguna organización ni valoración.
- b. Analizar una vez terminada la enumeración, los puntos anotados y:

- 1) Suprimir los que no deban ir;
 - 2) Aumentar los que faltaren;
 - 3) Combinar o fusionar los que fueran muy semejantes.
- c. Ordenar las notas que hubieran quedado en pie, primero por grupos —según su afinidad, similitud o correlación— y luego, establecer la secuencia en que deban exponerse tales grupos.

El resultado de ese método de trabajo es una guía precisa, un *esquema*, un apunte sucinto y ordenado del tema sobre el que vamos a escribir. O sea una "estructura" de comunicación.

LA ESTRUCTURA

Sin perjuicio de la indudable flexibilidad para selección de "estructuras" que permite el folleto, *la más frecuentemente usada es la de la "pirámide normal"* con la sólo variante de que, al comenzar, da una brevísimas idea de la intención de la publicación.

Esta estructura corriente está integrada por los siguientes elementos:

- a. La introducción;
- b. El desarrollo;
- c. El resumen o conclusión.

a. LA INTRODUCCIÓN

Cumple dos funciones principales: orientación y motivación.

Oriente a su lector. Dígale de qué le va a hablar. Hágame saber, rápida y claramente, cuál es el tema que desarrollará. Avísele qué persigue, hacia dónde quiere llevarlo. Hágame entender su propósito.

Motive a su lector. Toque sus sentimientos, sus emociones, sus instintos. Trate de satisfacer sus necesidades y aspiraciones. Hágame ver por qué le conviene hacer lo que usted le propone. Hágame sentir que obtendrá una recompensa —material, espiritual o ambas— que hará que su esfuerzo valga la pena.

b. EL DESARROLLO

Planteada la idea brevemente en la introducción, corresponde ahora ampliarla en toda

la extensión aconsejable para el tema. Hacer eso es hacer el desarrollo. Y el desarrollo es el folleto, es la médula de su mensaje.

Cuando se ha cumplido la etapa persuasiva, la del exordio, se formula la recomendación específica de principio, problema, proceso o procedimiento. Por ejemplo, una vez que el lector esté convencido de la conveniencia de aplicar un cierto insecticida se puede intentar explicarle cómo es que se aplica.

Cada tema precisa ser desarrollado en una forma particular, según su naturaleza. Pero hay algunos factores que deben tenerse en cuenta para desarrollar cualquier tema.

ANTE TODO, LA BREVEDAD. Folleto largo, folleto "muerto". Nunca trate de desarrollar en un folleto más de un tema mayor. Si un asunto involucra más de un tema, haga un folleto para cada tema.

TAMBIÉN ES IMPORTANTE SER CONCRETO. NO DIVAGUE. Sea específico y coherente. Llámeme pan al pan y hágalo de una manera que... no pueda confundirse con el queso.

SEA EXACTO. Esto es, preciso y veraz. Documentétese bien. Si usted no es origen de la información, confronte el manuscrito del autor con otras fuentes de consulta aparte del autor. Si usted origina la información consulte a los expertos, revise literatura, acumule referencias. No deforme los hechos. No los disminuya ni los "inflé". Exponga las ventajas de alguna idea o práctica pero, si tiene desventajas, no las oculte. Si alguna recomendación implica algún riesgo o peligro, no lo "suavice", destáquelo. Y nunca prometa ni ofrezca a su lector nada que realmente no tenga la plena seguridad de que es posible lograr verdaderamente.

DÉ UNIDAD Y ARMONÍA A SU TEXTO. Explique las cosas en orden, paso a paso, como quien lleva al lector por una gradería, escalón a escalón, sin saltos, ni caídas. No brinque de una idea a otra. No deje vacíos, lagunas. Enlace cada concepto con el que lo antecede y con el que le sigue, de modo que las ideas fluyan suavemente, como sobre rieles.

REITERE LOS CONCEPTOS ESENCIALES. La repetición es útil y deseable en materia de educación. Recalque todo concepto que tenga mucha importancia o que sea algo complejo. Ponga énfasis en las cosas principales para distinguirlas de las que no lo son tanto.

REFUERCE SU PLANTEAMIENTO. El conocido especialista en comunicación, Dr. Juan Díaz Bordenave, recomienda a ese respecto lo siguiente:

"Una vez expresada la acción deseada, usted empleará una serie de *argumentos* para convencer al lector de la conveniencia de adoptar la práctica recomendada. Estos argumentos son:

- 1) VENTAJAS DE LA PRÁCTICA para usted, para su comunidad, para el país.
- 2) DISPONIBILIDAD de los elementos necesarios y de la asistencia técnica para aplicar la práctica.
- 3) RECOMENDACIONES PROFESIONALES, es decir opiniones de especialistas autorizados en la materia (fitopatólogos, agrónomos, extensionistas, etc.).
- 4) PRUEBAS CIENTÍFICAS, o sea investigaciones serias que respaldan la práctica recomendada como producto de experimentación en instituciones científicas.
- 5) EJEMPLOS LOCALES, o sea casos de agricultores conocidos que aplicaron la práctica con resultados satisfactorios. Presente no sólo las ventajas que obtuvieron sino también las dificultades que tuvieron que vencer, los gastos que tuvieron que hacer y su satisfacción final. En lo posible, cite opiniones textuales de dichos agricultores, favorables a la práctica recomendada".

c. LA CONCLUSIÓN O RESUMEN

Terminado el desarrollo, corresponde al redactor, cerrar, "redondear" el tema. Para ello puede apelar a unas pocas oraciones en las que se condense y ratifique la esencia del mensaje. La conclusión o cierre en forma de resumen se justifica especialmente cuando el folleto ha desarrollado un tema relativamente amplio. En tales casos, es necesario repetir lo fundamental para que quede grabado en la mente del lector.

LA NOCIÓN DEL EQUILIBRIO EN LA ESTRUCTURA

El arte de escribir es un arte de composición, de "montaje".

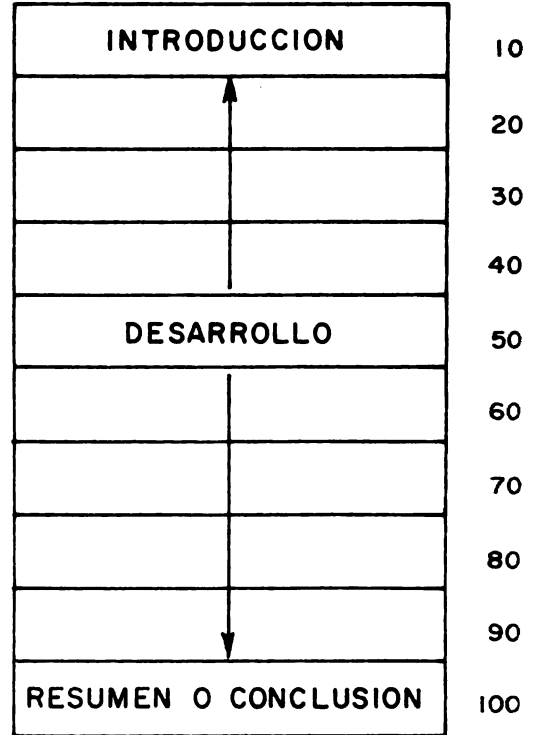
El equilibrio es una de las virtudes principales de toda composición.

Si, haciendo una abstracción figurativa, considerásemos que el "todo" de un folleto tiene un valor igual a 100%, tendríamos que dis-

tribuir ese "peso" global en las proporciones correspondientes a cada parte de la estructura.

En la estructura favorita para folleto educativo podría decirse que la distribución común es así:

Introducción	5 al 10%
Desarrollo	80% o más
Resumen o conclusión ..	5 al 10%



A su vez, dentro de cada uno de los sectores de la estructura, se puede hacer una valoración interna. Especialmente, en el Desarrollo. Un tema puede desarrollarse en formas muy diversas pero, con seguridad, tendrá varios desgloses, varias subsecciones de sí mismo. Algunas de ellas tendrán más valor que otras. El buen redactor se preocupará entonces, de buscar también aquí el orden y el equilibrio.

La estructura está íntimamente ligada con el tratamiento. Prácticamente son inseparables, en la misma forma en que los cimientos y los pilares y tejados de los edificios son inseparables de las paredes, puertas y ventanas, y en la misma forma que todo ello es, a su vez, inseparable del pintado, la iluminación, el acabado.

Estructura es ordenamiento. Tratamiento es "estilo", forma de decir, manera de tratar —presentar— el asunto.

EL TRATAMIENTO

Así como el folleto permite el empleo de diversas estructuras, tolera también la aplicación de distintos tratamientos. La elección del tratamiento depende —como siempre— de la finalidad que se persigue al escribir, de las características del lector o destinatario y de la naturaleza del tema mismo.

Su folleto puede tener, entre otros, algunos de estos "tratamientos".

- a. La exposición;
- b. La descripción;
- c. La narración.

En el primer caso —el más corriente— nos limitaremos a "mostrar" algo tal cual es, directamente.

En el segundo caso —muy frecuentemente— damos el mensaje mediante una secuencia fijada por norma de tiempo o por norma de espacio. Podemos así explicar, paso a paso, un proceso o un procedimiento. O podemos detallar, parte por parte, un animal, una máquina, un edificio u otra construcción.

En el tercer caso, en vez de decir directamente las cosas, apelamos a un método indirecto y algo literario que suele ser eficaz: el contar un "cuento", episodio o anécdota. Es decir, presentamos nuestro mensaje a manera de relato en vez de hacerlo fríamente como una exposición o una descripción.

Cada uno de esos patrones generales es útil según las circunstancias. Además, son combinables, si se lo hace con prudencia y buen gusto. Por otra parte, dentro de cada uno de esos amplios moldes, caben múltiples variantes internas de tratamiento. Una idea puede tratarse en "serio" o con algo de humor; un tema puede exponerse en modo imperativo, mediante preguntas, a través de supuestos diálogos, en primera persona del singular, en forma de entrevista. En fin...

TÍTULOS. También es necesario dar un buen tratamiento a los titulares del folleto. En un folleto los títulos son tan importantes como en un diario. Cumplen una doble función: la de carnada y la de guía. Carnada, porque deben atrapar la atención del lector y despertar

su interés por entrar en el texto. Guía, porque deben servir como postes señaleros de la ruta, orientando al lector a lo largo de todo el mensaje. Por supuesto, tienen también la misión de identificar o distinguir.

Los títulos deben ser cortos, claros y activos. El título general o de portada, en una publicación educativa, debe expresar en un mínimo de palabras el contenido de ella, en la forma semejante al rótulo de un frasco medicinal que indica expresamente el contenido del mismo. Pero no debe ser frío como el del frasco. Al contrario, debe ser imaginativo, fuerte, atractiva. A su vez, los subtítulos del texto deben decir, en tres o cuatro palabras, en qué consiste el segmento del folleto que presiden.

OTROS DETALLES. La redacción de un folleto incluye a veces otros elementos. Por ejemplo, los nombres y cargos de los autores; el nombre de la institución editora, las referencias de clasificación del folleto.

Los nombres de los autores tienen mucha importancia. Consignarlos en el folleto no sólo constituye un reconocimiento justo al trabajo de ellos sino también un estímulo y, para el lector, una indicación de autoridad, de seriedad. Pueden incluirse los nombres en la portada o pueden ir en la primera página.

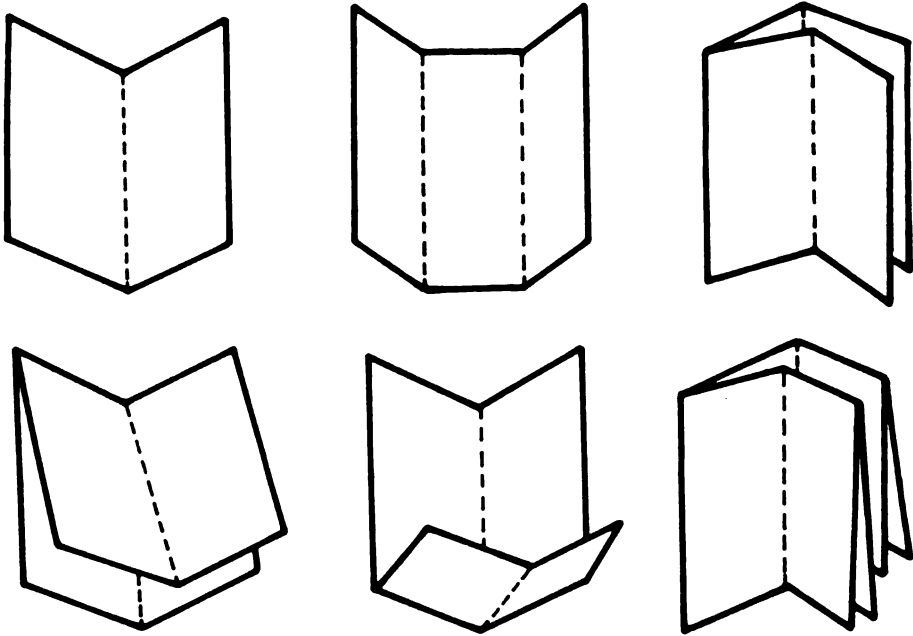
El nombre de la institución puede ir en la tapa posterior, a menos que haya una razón de peso para consignarlo en la portada misma.

Las referencias de control de clasificación deben ir siempre al final.

El extensionista no debe cometer el error de pensar que, al terminar el texto del folleto, ha terminado su trabajo. Un buen escrito puede ser desperdiciado si el extensionista no se preocupa por aspectos complementarios pero importantes de la edición: el diseño, la ilustración, la tipografía y la impresión. Aún más, debe prever inclusive, aspectos relativos a la distribución y a la evaluación del folleto.

PRESENTACION

Una de las decisiones que debe tomar el extensionista una vez que su manuscrito haya sido revisado y aprobado, es la relativa al formato o tamaño del folleto. Este depende, en parte, del tema mismo del folleto. Pero depende, principalmente, del tamaño del papel en resma disponible en el taller de impresión a usarse. Ese tamaño es, a su vez, correspondiente a las dimensiones de las prensas del



taller. Los folletos se imprimen en pliegos de 2, 4, 8, 16, 32 y 64 páginas, según las medidas que se desee dar a las páginas en relación con las medidas totales del papel. Cuanto menos pliegos, menos costo de la publicación.

El número de páginas depende de la extensión del texto, del formato escogido y del tamaño del tipo a usarse.

El número de ejemplares depende de la cantidad de público destinatario del folleto.

Pero es rarísimo el caso en que se justifique, económicamente, hacer menos de 1.000 ejemplares de un folleto. También es muy desusado que un folleto de Extensión tenga más de 32 páginas, o esté compuesto en un cuerpo tipográfico interior a la medida de 10 puntos.

El extensionista debe familiarizarse con estos factores técnicos de la producción, para tomar decisiones acertadas y debe, igualmente, estudiar los requisitos mínimos de diseño e ilustración necesarios para hacer folletos.

EL DISEÑO

El folleto exige también buen diseño y buena ilustración.

Diseñar es arreglar, componer, disponer los elementos (textos, dibujos, títulos, fotos, espacios en blanco) de una manera que, a más

de causar un efecto visual placentero, conduzca a leer y ayude a entender.

El equilibrio es el factor fundamental del diseño. Hay que aprender a dar el "peso" adecuado a cada uno de los elementos de la composición. Cada página, cada detalle, deben diseñarse recordando una balanza, de modo que no haya figuras de "peso" exagerado ni de "peso" insuficiente. Esto no quiere decir que cada dibujo, por ejemplo, deba ser del mismo tamaño que los demás, ni que deba estar siempre colocado en una posición exactamente equidistante a los otros.

Diseñe su folleto siempre por pares de páginas, nunca por páginas aisladas. Cada página está siempre al lado de otra. Para el diseñador, las dos páginas forman una unidad, una sola superficie de composición. Los elementos que emplace usted en una página 2 afectarán forzadamente la 3. No se puede poner mucho texto y grabados en la página 5 y dejar arbitrariamente vacía la 4. Si un extremo de la página 6 tiene un motivo fuerte, algo habrá que poner en el extremo opuesto que compense ese efecto y establezca equilibrio.

Los márgenes son básicos para efectuar el diseño. En la generalidad de los casos, se recomienda que el margen de la parte exterior de la hoja sea mayor que el de la parte interna y el inferior, mayor que el superior. Los espe-

cialistas dicen que el margen inferior debe ser el doble del de la parte superior; el de afuera, intermedio entre los dos anteriores; y el de la parte interior, la mitad del exterior.

LA ARMONIA

Debe haber armonía en el diseño. A cada elemento de composición se le asigna un valor propio, individual. Pero cada uno de esos elementos debe formar parte unitaria de un todo mayor. No se hacen los textos por su cuenta, los títulos sueltos y las ilustraciones independientes. Cada uno de ellos apoya a los demás y se apoya, a su vez, en ellos.

EL ENFASIS Y LA CONCENTRACION

Destaque aquello que merezca énfasis. Hay muchos recursos para ello: "sangrados" en el texto, más espacio, subrayas, tipo más grande, fondo de color para la foto, dibujo de página entera, recuadro, banda de color, flecha.

Las páginas impares —las que quedan a la derecha— son las que atraen primero la vista. Esto quiere decir que las cosas principales —textos, buenas fotos o dibujos claves— deben presentarse preferentemente en las páginas de la derecha. No comience el texto en una página par izquierda.

Dirija la vista del lector. No le deje vagar a su albedrío. Cada ilustración debe conducir a leer. Cada línea o figura debe servir al texto. Cuando use figuras humanas o animales, asegúrese de que la dirección de la mirada sea la correcta. Nunca coloque, por ejemplo, la cara de un hombre mirando hacia afuera de la página porque "sacará" la vista del lector lejos del texto. Todo debe apuntar siempre hacia adentro, hacia el mensaje.

LA ILUSTRACION

La ilustración —el tratamiento pictórico de cada dibujo o cada fotografía como una unidad artística de la composición integral— tiene tanta importancia como el diseño.

Las ilustraciones pueden ser dibujos de figuras, personas, animales, útiles; dibujos de gráficos, tablas o cuadros estadísticos; dibujos de mapas. También pueden ser fotografías.

Si usa gráficos, hágalos sumamente simples. Es preferible preparar los gráficos con figuras conocidas por el agricultor. Los agricultores no entienden las curvas, las barras y otras abstracciones estadísticas.

A veces, se emplean sólo dibujos. Otras veces, sólo fotos. Y, en ocasiones, se usan fotos y dibujos, o aún, foto-dibujos.

Hay cosas que no pueden ilustrarse adecuadamente ni con la mejor foto imaginable; por ejemplo, un corte seccional de una máquina agrícola o de un animal. Hay otras cosas que no vale la pena intentar reproducir mediante dibujos cuando una buena fotografía puede expresarlas mejor; por ejemplo, dos parcelas experimentales con resultados demostrativos contrapuestos. Muchas veces, el dibujante puede basarse en fotografías para dibujar. En otras ocasiones, un boceto a lápiz puede guiar la toma de una fotografía bien compuesta.

Sean fotos o dibujos, las ilustraciones deben ser grandes y simples. El lector debe poder entenderlas al primer vistazo; si tiene que aguzar la mirada y rascarse la cabeza para poder entender las ilustraciones, éstas —por bonitas que le parezcan a usted— no sirven, no comunican.

Las fotos que se escogen para un folleto de Extensión deben ser buenas, tanto desde el punto de vista técnico como desde el punto de vista artístico. Pero, además —y ante todo— deben servir para enseñar.

La distancia entre la cámara y el sujeto tiene una función primordial en la fotografía didáctica. No se la escoge al azar.

También es importante la angulación. Hay cosas que deben fotografiarse a la altura normal del fotógrafo de pie; en cambio otras requieren un ángulo bajo, magnificador, o un ángulo alto, depresor.

Cuando ilustre su folleto con fotografías, tenga en cuenta lo siguiente:

- Deben mostrar personas o animales en acción, no posando estáticamente.
- Cuando se trate de grupos, no debe haber demasiados individuos en ellos.
- La gente no debe aparecer de espaldas a la cámara.
- Deben mostrar un solo asunto. Si se quiere enseñar un buen campo de papas, no debe haber al lado un campo de maíz.
- Cuando se trata de objetos o plantas y se quiera demostrar su tamaño, utilice signos de referencias conocidas: una caja de fós-

foros, un cigarrillo, algo que permita una comparación de proporciones.

- Busque siempre un fondo neutro. Evite que un segundo plano se convierta en primero, o que lo accesorio compita con lo principal.

No manosee las fotos. No escriba las leyendas al dorso de ellas; hágalo por separado, y luego péguelas. No prenda "clips" directamente sobre las fotos si quiere evitar que se dañen. Guarde sus positivos en sobres "manila". Conserve sus negativos en sobres transparentes. Recupere sus positivos de la imprenta. Archívelos.

No se ilustra todo. Se ilustran aquellos conceptos del texto que: son muy importantes y merecen ser destacados visualmente; y aquellos que son de difícil comprensión cuando sólo se los expresa en palabras.

Asegúrese, que sus ilustraciones correspondan a la experiencia y a la cultura del público al que va dirigido el folleto. No dibuje para campesinos como dibujaría para jóvenes de las ciudades que leen historietas gráficas y están acostumbrados al cine. No copie modelos extranjeros; si los necesita, adáptelos. Haga que sus ilustraciones guarden identidad con su público; ropas, objetos, edificios, todo debe ser lo más parecido a aquello que los agricultores —no usted— conocen bien. Todo dibujo no familiar a ellos, será un intento fallido de comunicación y podrá, inclusive, contradecir el espíritu del texto y desorientar al lector. Las ilustraciones deben reforzar al texto, no competir con él.

El extensionista debe preferir un estilo o "tratamiento" de dibujo que sea capaz de representar la realidad sin extremos de barroquismo o surrealismo. Ni demasiado adorno ni excesiva abstracción. No hay por qué dibujar hasta las pestañas de una vaca, poniendo al pincel a competir con la cámara fotográfica. Pero tampoco hay que dibujar vacas tan "futuristas" que al lector le cueste un enorme esfuerzo de imaginación el identificar la figura dibujada con la de la vaca real.

EL COLOR

El color es muy útil en los folletos educativos. Pero encarece y demora el proceso de producción. Se pueden hacer excelentes folletos usando una sola tinta sobre papel blanco o sobre papel de color. Dos tintas (negro y un color) son generalmente suficientes para hacer

un buen trabajo. O pueden ponerse tres colores en la portada, y un color negro en el interior. Más de tres tintas para todo el folleto es una combinación rara vez necesaria.

Use el color con sobriedad y aplíquelo principalmente a los dibujos y a los fondos. Casi nunca es justificable usarlo para el tipo, para el texto. Si ha de hacérselo, que sea un color de tono oscuro, azul o café. Pero, en general, no hay razón para que el texto esté en otra tinta, que no sea la negra. Es la más visible.

No falsee los colores de la naturaleza. No haga ríos en rojo, ni vacas en azul, a menos que todos los dibujos —sin separación de color y sin fragmentación cromática de las figuras— vayan en el mismo color de tinta. ¿A qué agricultor le resultarán familiares unas zanahorias celestes o una leche anaranjada?

En un folleto sobre bosques, sería ilógico emplear un color plateado que quedaría bien para un folleto sobre maquinaria agrícola. Un predominio del rojo en un folleto sobre riegos, tendría tan poco sentido, como un exceso de azul, en una publicación sobre tomates. Hay simbolismo en el color.

Esto no quiere decir, que debe usarse siempre el color exacto que le corresponde al color natural del motivo o tema central del folleto. Quiere decir que hay que usar el color en función del mensaje tratando de que nunca sea contradictorio a éste.

TIPOGRAFIA E IMPRESION

Si su oficina tiene facilidades propias de impresión, el extensionista las debe conocer a fondo. Pero, si tiene que imprimir sus publicaciones en talleres comerciales, comience por escogerlos cuidadosamente.

Pida muestras de los trabajos que hubieran realizado. Si es posible, consiga el catálogo de tipos, titulares y de texto de que disponen. Averigüe cuántas máquinas de componer tienen.

Defina si imprimen por métodos de reproducción tipográficos, por métodos litográficos o por ambos. Vea cuántas máquinas tienen y de qué capacidad es cada una de ellas. Anote los símbolos de corrección de pruebas que se usan en la empresa. Investigue si hacen los titulares en linotipo, en máquinas tituladoras especiales o con monotipo (tipo manual "suelto", "caja"). Pida tablas, guías y referencias generales de precios.

Escoja el papel al principio y con sumo cuidado. Dos de los factores determinantes de la

selección, además del costo y de su tamaño en resma, son: el método de impresión y el tipo y cantidad de ilustraciones. Por ejemplo, si la reproducción es tipográfica y hay muchas fotografías, hay que escoger papeles gruesos —de un peso que evite transparencias— y de una textura lisa y satinada que reciba bien la retícula de los fotograbados. Explique al impresor sus necesidades y él le aconsejará los papeles más convenientes para cada caso.

EL MARCADO DEL ORIGINAL

Envíe a la imprenta originales limpios. Use papel "bond" blanco y grueso, no transparente, escrito siempre a doble o triple espacio, por una sola cara y con amplios márgenes para anotaciones. Indique las características tipográficas apetecidas para cada porción del texto. Numere todas las páginas.

Especifique claramente en el original lo siguiente:

- Cuál es el *estilo* del tipo (disponible en la imprenta) que usted ha escogido para el texto y cuál para los títulos.
- Cuál es el *tamaño* o *cuerpo* de los tipos escogidos.
- Con cuánto de *interlínea* quiere usted que se haga la composición.
- Cuál será el *ancho de columna* o longitud de línea.

Normalmente, las matrices de composición linotípica tienen dos juegos de posibilidades: recta y cursiva o clara y negra. Esto quiere decir que el linotipista, sin tener que cambiar ninguna "fuente", le ofrece a usted dos alternativas fáciles y efectivas. Para que el linotipista componga una palabra en "negrita", subrayela con línea recta. Para "cursiva", subraye con ondulada.

Prefiera los tipos de diseño más simples y de mayor espesor. Pero tenga en mente que la "negrita" no puede usarse —salvo raros casos— para todo un texto. Se usa para destacar líneas o párrafos; es un recurso de énfasis. Tampoco componga todo un texto en tipo cursiva o en puras mayúsculas.

El tamaño del tipo se mide en "puntos". El "punto" es una medida establecida por los fabricantes de tipos metálicos para imprimir. En una pulgada hay 72 puntos. Un punto es, aproximadamente, la tercera parte de un milímetro. La medida de puntos se aplica a la altura o base en que está asentada la letra.

Se considera tipo de texto al que va desde los 6 hasta los 14 puntos. De los 18 para arriba, se considera tipo de titulares.

Para el texto de folletos de Extensión Agrícola, son tres los tamaños adecuados: 10, 12 y 14 puntos. Excepcionalmente, se pueden usar los cuerpos 8 y 18.

Conforme avance la dificultad de lectura presumible para el lector, debe crecer el tamaño del tipo. El cuerpo 12, por ejemplo, será preferible al 10 casi en todos los casos, a menos que determine una excesiva longitud de la composición resultante de la longitud original del texto. La medida de 12 puntos es ideal para fines de Extensión Agrícola.

Es preferible un solo ancho de columna o longitud de línea o, cuando mas, dos de ellos en un folleto educativo. La publicación que tuviera, por ejemplo, una parte de su texto a un ancho de 10 centímetros, otra en 6 y otra en 4, no ganaría ni en legibilidad ni en belleza de diseño y complicará la vida del linotipista y la del lector.

La longitud del renglón o columna se mide en las imprentas en "picas", y, al igual que el tamaño de la letra, influye en la "lecturabilidad". No es recomendable una longitud mayor del equivalente a un máximo de 12 centímetros, para folletos educativos. La columna no debe ser tan larga que fatigue la vista del lector, ni tan estrecha, que la obligue a un continuo "ir y venir".

Dé un buen espacio entre línea y línea. Si la interlínea normal del tipo empleado no es suficiente, haga que la imprenta —sea en el linotipo o añadiendo rayas metálicas al "armar" la "forma"— aumente la interlínea. Esto favorece la facilidad de lectura y hace bien al diseño. Las interlíneas también se miden en puntos, de dos en dos.

A veces la primera línea de los párrafos no comienzan al extremo izquierdo de la columna, si nó, algunos espacios o "cuadratines" más adentro, más a la derecha. A estas "incisiones" se les llama sangría. Y estas "sangrías" son un buen recurso de énfasis, siempre que no se abuse de ellas.

LA CORRECCION DE PRUEBAS

Corrija las pruebas con cuidado. Haga que una persona le lea el original lentamente mientras usted va haciendo las correcciones. Hágalas siempre en tinta o con lápiz azul; nunca con rojo o negro. No incruste sus correcciones dentro de la composición. Póngalas siempre al margen del papel, indicando con una línea o flecha el punto preciso en que deban ir.

Si conoce muy bien los símbolos de corrección que usa la imprenta, puede emplearlos. Si no está seguro, repita completa a un costado, la palabra o palabras equivocadas. Rodee cada una de ellas con un círculo u óvalo —para separarlas de otras— y conéctelas claramente con el punto preciso de la composición a que corresponde la corrección.

Si se ve forzado a agregar algunas palabras al principio de un párrafo, tenga en cuenta que todo el párrafo tendrá que rehacerse. Si ello es inevitable, trate de reemplazar algunas palabras que ocupen el mismo espacio que las agregadas.

EL MONTAJE O ARMADO

Vigile el montaje o armado de la compo-

sición. Siga la "maqueta". Cada página debe tener los mismos márgenes.

No ponga todos sus títulos siempre al centro, pero tampoco ponga caprichosamente, unos cargados a la izquierda, otros a la derecha y otros, al centro.

Nunca deje que un subtítulo comience en la última línea de una página. Tampoco debe comenzar ni terminar una página con una sola línea de un párrafo. Cuando tenga que dividir un párrafo entre dos páginas, no deje "colgada" una sola línea, sea la primera o la última línea, en ninguna de las dos páginas que forma. Es preferible suprimir algo de ese párrafo, o ver la mejor manera de que la línea "viuda" quepa en la página ya formada; si esto no es posible, mueva todo el párrafo hacia la próxima página.

En suma, sería inexacto afirmar que es "fácil" hacer un buen folleto. En realidad, es un proceso algo complejo y delicado. Pero no es más delicado que el proceso de preparar una buena demostración de método o que el organizar una buena exposición. Como toda tarea educativa, la edición de un folleto requiere del extensionista, dedicación, rigor profesional, seriedad de comunicador responsable. Y, bien usado, el folleto es una de las vías de acción educativa multitudinaria más poderosa que hay.

4. LA PRENSA

GENERALIDADES

En un primer análisis, podría parecer el valor de la prensa, como instrumento de comunicación rural en América Latina, como muy escaso si es que no inexistente. Los altos índices de analfabetismo, los transportes deficientes debido a los malos caminos, la pobreza de los campesinos y la falta de interés suficiente de los editores por alcanzar a la población del agro, están entre las razones que dan pábulo a pensar de aquella manera.

Sin embargo, el extensionista no puede precipitarse a desechar un medio de comunicación de masas tan importante como es la prensa. Debe hacer un segundo análisis, un estudio más cuidadoso del medio, para ver cómo puede aprovecharlo para sus fines, a pesar de las limitaciones anotadas. A propósito, todas esas desventajas se refieren principalmente al periodismo urbano no especializado, a los grandes diarios que llegan poco al campo. Por que,

si se trata de revistas agrícolas y —más aún— de semanarios especialmente escritos para campesinos, el poder del instrumento periodístico aumenta considerablemente.

Ya sabemos que ningún medio de comunicación es "el mejor" para todo propósito educativo. Ahora es necesario que recordemos que —como en el caso de la prensa— tampoco existe ningún medio de comunicación que "no sirva para nada".

De nuevo, y como siempre, es el planeamiento de la comunicación lo que servirá al extensionista para decidir si la prensa —los diarios, las revistas— le son útiles. El planeamiento dirá cuál sector del público del extensionista puede ser alcanzado por conducto de la prensa; para cumplir cuáles finalidades servirá mejor la prensa; y para abordar cuáles asuntos (mensajes) ofrecerá la prensa ventajas.

Admitamos —ya se ha señalado— que, en la mayoría de los casos, serán pocos los habi-

tantes rurales que comprenden diarios. Pero, normalmente, estos pocos —por su nivel social, educativo y económico— están entre los ciudadanos más influyentes; son los que pueden multiplicar el mensaje extensionista porque ejercen influencia sobre la conducta de los demás.

Pensemos —continuando nuestro análisis del medio— en los objetivos de Extensión que pueden ser logrados con la ayuda de la prensa. Si nos anima un propósito puramente informativo, la prensa es un canal ideal para emitir mensajes tendientes a cumplir ese propósito. Si tenemos una finalidad promotiva, también la prensa —por su poder, por su prestigio consolidado— se presta muy bien para alcanzarla. En cambio, si tratamos de educar —en el sentido estricto de enseñar procesos concretos o prácticas específicas— es probable que la prensa, por lo menos la no especializada en agricultura, no ofrezca las mismas ventajas.

En suma, para dar información y para hacer promoción, entre sectores reducidos pero influyentes de la comunidad rural, la prensa puede servir de mucho al extensionista latinoamericano. Y, viendo las cosas hacia el otro lado, pensando en los mensajes que deban ir del campo hacia la ciudad y del servicio de Extensión hacia el público urbano, la utilidad de la prensa es, desde luego, innegable.

Por todas esas razones, el extensionista debe:

- a. Estudiar el alcance y conocer el grado de influencia que tienen, en su jurisdicción, los diarios editados en las grandes ciudades o en poblaciones medianas vecinas.
 - b. Estudiar la tendencia, el formato, el estilo, la manera de presentar la información, que son característicos de esos órganos periódicos.
 - c. Tener relación, siquiera por correspondencia o —mejor aún— personalmente, con los propietarios y los redactores principales de dichos órganos.
 - d. Identificar las fuentes y posibilidades de información de las que puede extraer noticias y comentarios agrícolas que, al mismo tiempo, sean de provecho para los fines de Extensión y de interés para los órganos de prensa y, por tanto, para el público que los lee.
 - e. Saber cómo escribir noticias, comentarios, artículos especiales y, si hubiera la oportunidad, columnas agrícolas.
- f. Planificar el uso de la prensa tan cuidadosa y detalladamente como planea el empleo de otros recursos de comunicación, como demostraciones, programas radiofónicos, visitas a la finca, etc.

Esta sección del presente libro dará —en forma resumida— algunas guías básicas para que el extensionista escriba noticias sobre su trabajo.

LAS FUENTES DE INFORMACION

Para saber informar, lo primero es —naturalmente— saber dónde está la información. Como es lógico, es la gente la que hace cosas que merecen ser informadas al público mediante los periódicos. La gente está agrupada en asociaciones, formales o informales, y —para alcanzar muchos de sus fines— se junta, se acuerpa, en instituciones. Estas entidades sociales disponen de su información como tales, como instituciones, o a través de algunos de sus miembros, individualmente considerados. Por tanto, la información está, evidentemente, en las personas y en las instituciones. Y, con frecuencia, unas y otras registran su información en alguna forma que la haga perdurable: informes, folletos, etc.

Por consiguiente, en un sentido general, es posible identificar, entre otras, las siguientes fuentes de información al alcance del extensionista:

- a. Las estaciones experimentales de donde surgen los nuevos conocimientos para el mejoramiento de la agricultura y de la vida rural.
- b. Las actividades principales del propio programa de Extensión.
- c. Los especialistas de Extensión.
- d. La propia comunidad rural: los campesinos, con sus dificultades, sus logros, sus aspiraciones y necesidades.
- e. Los demás programas agrícolas gubernamentales que tienen relación con el trabajo de Extensión.
- f. La actividad de las empresas comerciales que distribuyen productos para el agro, en lo que tiene relación con las finalidades de Extensión.
- g. Las publicaciones —científicas o populares— que registran información tecnológica de utilidad para el progreso de la agricultura.

Haga una lista específica de aquellas personas e instituciones que usted considera como fuentes permanentes de información para su trabajo. Confróntela, periódicamente, con las especificaciones de su calendario global de trabajo. O haga lo que Hadley Read, editor de Extensión de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Illinois, recomienda. Es decir, fórmúlese y dé respuesta a estas preguntas:

- a. *¿Qué acontecimientos o actividades están próximos a producirse y que podrían ser de interés para los agricultores?*
- b. *¿Qué preguntas me han hecho algunos agricultores en esta semana que, por ser de interés para muchos otros campesinos, podría yo responder mediante la prensa?*
- c. *¿Cuáles son, en este momento, los mayores problemas que afligen a los agricultores y qué información deberían recibir para resolver tales problemas?*
- d. *¿Qué agricultores conozco yo que estén haciendo trabajo excepcionalmente bueno en sus fincas?*

Siga esos consejos. Si lo hace, en vez de faltarle fuentes de información, lejos de no saber de qué escribir, usted tendrá más que suficiente "materia prima" en sus manos para tener bien abastecido, todo el año, a los periódicos de su región.

COMO CONSEGUIR LA INFORMACION

Tan importante como saber dónde está la información es saber cómo conseguirla. Precisamente ésta es otra de las dificultades que suelen desalentar a quienes tienen poca experiencia en el quehacer periodístico.

Carlos Cordero, jefe de información del Ministerio de Agricultura de Costa Rica, recomienda lo siguiente:

ANTES DE LA ENTREVISTA:

- Decida con exactitud qué es lo que usted desea saber.
- Escoja el lugar, el día y la hora más convenientes para la entrevista.

- Prepare una lista de las preguntas que va a hacer; si puede, apréndalas de memoria.
- Averigüe todo lo que pueda sobre el entrevistado: nombre, título, ocupación, papel que juega en la comunidad, habilidades, etc.

EN LA ENTREVISTA:

- Preséntese: diga quién es usted, cuál es su ocupación y cuál es el propósito de la entrevista.
- Sea amable, atento, "informal".
- Muestre verdadero interés en lo que escucha.
- Evite preguntas que puedan contestarse con "sí" o "no". Comience sus preguntas con "cómo", "qué", "cuándo", "dónde", "quién", o "por qué". De este modo previene las respuestas monosilábicas.
- Induzca al entrevistado a dar ejemplos para ilustrar sus respuestas.
- Si puede, obtenga fotografías durante la entrevista, o del entrevistado en acción.
- Al terminar, agradezca al entrevistado su atención, despídase inmediatamente después de que haya logrado su objetivo.

DESPUÉS DE LA ENTREVISTA:

Si usted tomó apuntes:

- Ordénelos y reescríbalos en forma narrativa, incluyendo la información que no apuntó (*).
- Deje un tiempo razonable entre el momento de la entrevista y el momento de escribirla. De este modo usted adquiere una perspectiva más clara del asunto.

(*) Si no se usa el cuestionario escrito.

Si usted no tomó apuntes:

- Inmediatamente después de la entrevista escriba todo lo que recuerde, mientras las ideas están frescas.
- Una vez seguro de haber anotado los conceptos principales, ordénelos y reescríbalos en forma "narrativa".

EL "VALOR PERIODISTICO"

Para quienes no son periodistas profesionales, uno de los mayores problemas que surgen al tratar de usar la prensa es la dificultad de decidir qué tiene valor periodístico y qué no lo tiene. Con frecuencia, el extensionista se encuentra en la duda de no saber si algo hace noticia o no hace noticia. A veces, puede enviar a los periódicos manuscritos que tienen escaso o ningún valor informativo. Otras veces, puede dejar pasar hechos o acontecimientos, que tienen valor informativo, sin transmitirlos a los diarios. Casi siempre, esto se debe a que el extensionista no ha podido hallar un punto de conciliación entre lo que él tiene interés de comunicar y lo que es probable que interese a una mayoría apreciable de lectores del diario a través del cual pretende divulgar algo.

Reconocer lo qué es noticia y lo que no es noticia resulta, pues, de primordial importancia para el educador agrícola. Analizando con detenimiento los órganos de prensa que pretende emplear, conociendo a quienes los manejan, teniendo en mente la clase de público que, mayoritariamente, lee dichos órganos, el extensionista puede, y debe, habituarse a ese reconocimiento.

Hay cosas —en el trabajo de Extensión— que vale la pena anunciar; es decir, hay informaciones adelantadas sobre sucesos que van a ocurrir; por ejemplo, un día de campo importante, la próxima llegada de un grupo de especialistas, etc. Hay cosas sobre las que merece darse la información preferentemente después de que el hecho haya ocurrido. Y hay, en fin, cosas sobre las que debe informarse antes y después de que ocurran. El extensionista tiene que afinar su sentido de análisis de estos factores, para que pueda aprovechar debidamente del poder difusor y promotor del periodismo.

LOS "GENEROS" PERIODISTICOS

Los géneros periodísticos básicos son dos: la noticia y el comentario. De la combinación de ellos —según predomine uno u otro y según el enfoque o tratamiento que se dé al material— surgen una serie de variantes o subgéneros. Por ejemplo, la "crónica" o "nota"; la "columna", el reportaje, e —inclusive— el ensayo periodístico.

Para fines de Extensión, el género más importante es la noticia. En segundo lugar, está la nota o crónica, que es un híbrido típico entre noticia y comentario. Y, en tercer lugar, el comentario propiamente dicho, que puede tener forma de "artículo de fondo" (parecido a un "editorial") o la "columna" personalizada.

El extensionista no tendrá dificultad en identificar estos géneros porque ellos coinciden claramente con la clasificación de propósitos que rige su trabajo de comunicador.

La noticia, en efecto, es aquello que se escribe principalmente para informar, para dar cuenta de hecho. No para convencer, aplaudir o censurar.

El comentario es aquello que se escribe para promover, para emitir opinión sobre los hechos, para inducir —específicamente— a los lectores a que piensen, sientan o hagan algo, de alguna manera en particular.

La nota puede definirse como una "noticia comentada" o como un "comentario noticioso"; puede servir para informar y para promover pero, para el extensionista, ella es, preferentemente, un recurso para educar, para enseñar específicamente algo.

La noticia es efímera; tiene que publicarse en una oportunidad determinada o, de lo contrario, pierde valor. El comentario debe tener actualidad pero su efecto puede perdurar bastante más que el de la noticia. Y la nota será relativamente efímera si está cargada hacia el lado noticioso y será relativamente perdurable si está inclinada hacia el comentario.

Al leer, diarios y revistas, estudie esas diferencias. Esto es muy importante para usted. Hay que saber distinguir bien los géneros para no caer en error con los editores de diarios. Cuando usted dé una noticia, que ella no esté teñida —entre líneas— de opiniones suyas, que no lleve juicios explícitos, ni implícitos. Cuando escriba usted un comentario, en cambio, trate de fundamentarlo en hechos,

en alguna información previa —noticia de actualidad— para que no resulte una simple especulación personal. Y, cuando escriba notas, decida si corresponde inclinarlas más hacia la noticia o más hacia el comentario.

No confunda, ni incomode a los periodistas; son gente muy atareada; si lo que usted les manda les da demasiado trabajo de reescribir, lo más probable es que no se lo tomen. Recuerde, además, que —en la mayoría de los

casos— los periodistas prefieren hacer ellos mismos los comentarios. El deber principal de usted es, por tanto, abastecerlos de información concreta, de material noticioso.

EJEMPLOS COMPARATIVOS

El siguiente cuadro ilustra con mayor precisión los conceptos anteriores:

CUADRO COMPARATIVO DE CARACTERISTICAS DE LOS GENEROS PERIODISTICOS

<i>Género</i>	<i>Finalidad</i>	<i>Extensión</i>	<i>Ponderabilidad</i>	<i>Estilo</i>
<i>Noticia</i>	Informar, dar cuenta de hechos en la forma más objetiva posible, sin intentar persuadir ni promover.	La mínima necesaria. La brevedad es característica esencial de la noticia.	Escasa. Lo que fue noticia ayer ya no lo es hoy. Lo que es hoy noticia, dejará de serlo mañana.	Escueto, conciso y directo. Libre de opiniones personales y exenta de adornos retóricos. Restringido.
<i>Comentario</i>	Promover, persuadir al lector a través de la emisión de juicios analíticos de los hechos; orientar al lector.	Variable, desde media página de carta doble espacio, hasta seis o más. Corrientemente, de una a tres páginas.	Escasa. Ligeramente menos efímera que la noticia, pero siempre temporal.	Variado. Va desde el "editorial" hasta la columna personal firmada. Admite tratamiento serio o humorístico, seco o casi literario.
<i>Nota</i>	Informar y promover o persuadir. Pero también educar y entretener.	Variable, pero, normalmente, mucho mayor que la de la noticia promedio.	Menos efímera. Más relativamente intemporal. Si no aparece hoy, todavía puede servir más tarde.	Variadísimo. Admite, en función de diversas determinantes, casi cualquier manera de escribir.

A continuación, incluimos un ejemplo de un mismo tema o "mensaje" tratado en los tres géneros que más incumben al extensionista. Como usted podrá comprobarlo por lo que se ha dicho antes, el primero es una noticia; el segundo es una nota; y el tercero es un comentario.

SE PODRAN CONSERVAR PAPAS POR MAS DE SEIS MESES SIN REFRIGERACION GRACIAS AL CLORO IPC

Sin refrigeración y por más de medio año, podrán conservar, en buen estado, sus cosechas de papa, los agricultores andinos que usan el Cloro IPC, según lo dio a conocer ayer en esta ciudad el experto de la OEA, Pablo Alvim.

Hablando ante la sesión matinal del Segundo Congreso Nacional de Productores Hortícolas, el doctor Alvim -fitotecnista del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura- reveló que seis años de experimentos científicos han desembocado en comprobar la superioridad del cloro IPC, sobre cualquier otro producto, para evitar que las papas almacenadas se pudran.

EFFECTO INHIBIDOR

"El Cloro IPC —dijo el experimentador a los productores— impide que les salgan brotes a las papas porque las mantiene dormidas por más de seis meses. Como resultado de ello, las papas pierden poca agua y, consecuentemente, casi no bajan de peso".

Aclaró Alvim que lo normal es que las papas almacenadas en las alturas andinas se conserven en buen estado sólo por tres meses. En ese lapso no se echan a perder debido a la acción inhibidora de unas sustancias químicas que les son propias. Pero esas sustancias se desgastan y, al cabo de los tres meses, ya no tienen efecto. Entonces aparecen en las papas los brotes por los que se les escapa el agua. Pierden peso y se marchitan. Así, deteriorada su calidad, baja su precio de venta.

La Bella durmiente del ande**EL CLORO IPC: NUEVO RECURSO PARA CONSERVAR PAPA POR LARGO TIEMPO
Y... A BAJO COSTO**

Por el Ing. Eusebio Durán

Dos o tres meses. Cuatro, cuando más. Usted sabe que la papa no puede conservarse en buen estado por más tiempo en los Andes sin depósitos refrigeradores. ¿Y a quién le resulta fácil juntar el dinero para construir y equipar los depósitos?

La papa tiene en sí misma ciertas sustancias que, por un trimestre, la dejan "dormida", como dicen los técnicos; es decir, impiden que le salgan brotes. Pero, conforme pasa el tiempo, esas sustancias se gastan hasta que pierden totalmente su efecto. Luego, las papas empiezan a llenarse de brotes y por esos brotes el agua se les sale rápidamente. Entonces se arrugan, pierden peso, se echan a perder. Cuando ocurre eso, cuando la papa pierde su calidad, usted pierde dinero porque ya no puede lograr buenos precios por ella.

BUENA PAPA TODO EL AÑO

Alvim mencionó que la otra forma de guardar papa por más de tres meses es emplear depósitos refrigerados, pero señaló que éstos están fuera de las posibilidades monetarias de la mayoría de los agricultores andinos. "En cambio, con el Cloro IPC —subrayó— cualquiera de ellos puede resolver, con poco dinero y mínimo esfuerzo, su problema de conservación de papas. Esto quiere decir que podrá haber buena papa en los mercados todo el año y a precios racionales".

BAJO COSTO DE APLICACIÓN

Respondiendo a preguntas de algunos de sus oyentes, el disertante dijo que se necesita un mínimo de 25 gramos del producto puro por cada tres toneladas de papa, almacenada en depósitos con una temperatura de 15 grados.

Al salir el producto al mercado masivamente en el próximo mes, cada gramo del mismo no costará más de un peso. Estará disponible en forma líquida para mezclarlo con agua y rociarlo sobre la papa, por capas. Los agricultores no necesitarán más que un rociador de mochila corriente para hacer la aplicación a cantidades grandes de papa; para pequeñas cantidades, bastará con una simple bomba casera de las que sirven para matar insectos. Una aplicación será suficiente.

Para respaldar sus afirmaciones, el doctor Alvim exhibió una muestra del Cloro IPC y especímenes de papas tratadas con éste y de papas no tratadas con él. También mostró fotografías de los depósitos experimentales y gráficas estadísticas de control de los diversos ensayos. Por último, distribuyó entre los presentes un boletín técnico que describe en detalle el producto y la forma de usarlo.

Usted lo sabe muy bien. Pero, qué se va a hacer. El problema sólo parecería tener remedio en la refrigeración. Sin embargo, aún conservadas con refrigeración, ocurre que las papas no quedan totalmente "dormidas". Tampoco conservan su sabor original. Debido al frío, se ponen algo dulces. Y, cuando se las frien para comer, toman un color café un poco raro. La gente sabe eso. Sobre todo las amas de casa y ... con ellas, amigo, no se puede discutir.

**LOS "HIPNOTIZADORES"
DE LA PAPA**

Hace seis años, un grupo de técnicos del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA, se decidió a estudiar el problema a fondo. En depósitos corrientes, como los que usted

tiene, situados a diversas alturas en regiones andinas, conservaron papas tratadas con diversos productos químicos. Estudiaron, comparativamente, el efecto que tenía cada uno de esos productos para tratar de prolongar el "sueño" de las papas. Al principio, algunos de ellos fallaron por completo. Otros dieron resultados más o menos alentadores pero no por mucho más tiempo. Otros, en fin, no eran malos, pero resultaban muy caros, difíciles de usar o hasta peligrosos para el hombre.

Pero los expertos no se dieron por vencidos fácilmente.

Continuaron probando y estudiando. Año tras año. Cosecha tras cosecha. Distintos productos. Diferentes variedades. En cada depósito, guardaban —por el mismo tiempo y bajo las mismas condiciones— el mismo

tipo de papas, pero la mitad de ellas sin protegerlas con ningún producto y la otra mitad con alguno de los productos en prueba. Al cabo del tiempo fijado para cada experimento, abrían los depósitos para comparar el estado de unas y otras. Casi invariablemente, en la mayoría de los casos, las papas tratadas con algún producto se habían echado a perder menos que las no tratadas. Pero la diferencia inicial no era muy marcada ni muy segura. De modo que siguieron ensayando y ensayando.

¿MILAGRO?

En el cuarto año de las pruebas los técnicos pusieron bajo ensayo un producto que, hasta entonces, sólo había sido empleado como matamalezas. Se lo conoce como *Cloro IPC* porque el nombre técnico de su fórmula química es *Isopropil N-3 clorofosfil carbomato*.

Fue grande la satisfacción del jefe de experimentadores, el doctor Paulo de Tarso Alvim, al comprobar que el Cloro IPC aventajaba de lejos a todos los demás productos. Las papas tratadas con el Cloro IPC se conservaron en buen estado por seis meses, y, a veces, hasta por más de ocho meses. Era realmente algo extraordinario.

Pero los científicos no son afectos a largar las noticias así como así no más. Sin divulgar el hallazgo, continuaron haciendo —por casi dos años más— muchas pruebas bajo distintas condiciones. Al fin, gracias a eso, pudieron llegar a la seguridad necesaria para anunciar públicamente el descubrimiento.

Sonriente, mascando una pipa siempre apagada, el Doctor Alvim —un brasileño jovial que habla un español impecable— reveló el hallazgo, el mes pasado, en el Segundo Congreso Na-

cional de Productores Hortícolas, en esta capital.

UNA "SIESTA" DE MEDIO AÑO

El fitotecnista explicó a los productores como actúa el Cloro IPC. Esencialmente, dijo que el producto impide que les salgan brotes a las papas; por tanto, no se les escurre el agua y casi no pierden nada de peso. En otras palabras, este "inhibidor de brotamiento", pone a las papas a "dormir" una larga "siesta" de seis meses o más. Cuando se abren los depósitos, las papas "despiertan" en buen estado; lucen frescas y tienen buen volumen y peso y no han perdido nada de su sabor natural. Están listas para el puchero como si las hubieran cosechado en ese día o en esa semana.

"Por supuesto —aclaró Alvim en el Congreso— como quiera que las papas tratadas con Cloro IPC no se brotan, no sirven como semilla. En cambio, estarán en perfectas condiciones para su consumo en la mesa".

ALTO RENDIMIENTO A BAJO COSTO

Por cada tonelada de papa que usted quiera almacenar necesitará un mínimo de 25 gramos de Cloro IPC puro. Pero es preferible calcular 50 gramos por tonelada para asegurarse contra defectos que pudieran ocurrir en el rociado.

El Cloro IPC estará disponible en líquido o en polvo, mezclado con talco. En líquido, se venderá por lo general en una concentración al 47 por ciento, para mezclarla con agua.

Cada gramo de Cloro IPC no costará más de un peso, si es en líquido. Si fuera en polvo, apenas costará unos centavos más. En cualquier caso, su costo es mínimo si se lo compara con

sus rendimientos. Por supuesto no hay ni que compararlo con los costos de instalación de depósitos refrigerados.

Al principio, el Servicio de Extensión Agrícola pondrá a la venta el producto, al costo, en sus agencias provinciales. Después, estará disponible en el comercio a precios nacionales.

En las regiones productoras de papa que no tienen una temperatura demasiado alta el Cloro IPC es muy efectivo. Las regiones situadas entre los 2,500 y los 3,500 metros de altura tienen temperatura adecuada para almacenar papa en cualquier época del año. En todo caso, usted debe almacenar la papa en habitaciones frescas. La temperatura de ellas debe ser de menos de 15 grados. A temperaturas más altas, las papas no se brotan gracias al Cloro IPC pero muchas de ellas se pudren porque, no siendo el ambiente lo suficientemente frío, favorece el desarrollo de moho.

CÓMO SE APLICA EL CLORO IPC

Es fácil aplicar el producto a la papa. Basta con un rociador de mochila, para cantidades grandes. Para poca cantidad, usted puede usar hasta una bomba manual de las que sirven para matar bichitos en la casa. Pero los agentes del Servicio de Extensión Agrícola se encargarán de dar, en este semestre, demostraciones prácticas a los agricultores andinos. Hay uno de esos agentes en su provincia. Búsquelo. El lo ayudará con gusto y sin cobrarle nada.

Nosotros entre tanto, en nuestra próxima edición, le daremos —con fotos y dibujos— una idea preliminar de cómo se prepara la mezcla y qué pasos se siguen para la aplicación.

¿De acuerdo?

El hombre y la tierra

¿REVOLUCION EN LA CONSERVACION DE PAPAS?

Un acontecimiento científico de gran importancia cerró, con ribetes de revelación, la semana agrícola. Se trata del empleo

del Cloro IPC para conservar papa en los Andes por más de seis meses, sin necesidad de depósitos refrigerados. Según quedó

explicado —y documentado— en el Segundo Congreso Nacional de Productores Hortícolas, seis años de rigurosa experimenta-

ción científica, por la OEA, han conducido a probar la alta eficacia de ese producto para impedir que se pudra la papa almacenada por largo tiempo.

A nadie puede escapar la trascendencia del hallazgo.

Para los productores, significa que podrán conservar sus cosechas en buen estado por más del doble de tiempo del que podían hacerlo sin apelar a costosas instalaciones refrigeradoras. Con escasa merma en su peso y libras de brotes, las papas mantendrán una calidad que permitirá venderlas a buen precio.

Para los consumidores, significa —virtualmente— que podrán comprar papa de buena calidad todo el año sin tener que someterse a los precios exorbitantes que solían beneficiar a unos

pocos productores que podían contar con refrigeración.

Para las autoridades, significa que no tendrán que apelar al sacrificio de nuestras menguadas divisas en moneda extranjera, para importar un producto alimenticio que es nativo y que constituye la base de la comida popular en sierras y valles de todo el país.

Falta, por supuesto, una adecuada labor de divulgación del producto en el campo para llegar a resultados de monto importante. Pero, como el producto se pondrá a disposición de los agricultores a precios realmente módicos, se hace muy difícil pensar que no se produzca una rápida adopción masiva de la idea. Por otra parte, su aplicación se anuncia simple y

libre de riesgos y demanda equipo elemental que no puede considerarse prohibitivo.

En todo caso, será responsabilidad del Servicio Nacional de Extensión Agrícola la de hacer llegar la información prontamente desde los centros experimentales hasta los núcleos de producción. Estamos seguros de que esta entidad sabrá aprovechar, de inmediato y al máximo, este resultado tangible de la eficaz cooperación prestada al país por un organismo técnico internacional.

Por último, estamos seguros de que la noticia sobre las virtudes inhibitorias de la podredumbre halladas en el Cloro IPC interesará a los productores de papa de los otros países andinos.

G. R. M.

COMO ESCRIBIR PARA LA PRENSA

No son pocos los extensionistas que se acongojan ante la responsabilidad de escribir para los diarios. "Yo no soy escritor" "Hay que nacer con talento literario para poder escribir". Son algunos de los argumentos más comunes.

Tal vez escribir para los diarios no sea algo siempre fácil para quien no es periodista, pero no representa una dificultad necesariamente mayor que la de programar y efectuar una demostración de métodos o una reunión de agricultores. Con un poco de estudio y con práctica suficiente, cualquier persona instruída —no sólo el extensionista— puede escribir de manera que los demás la entiendan. Porque de eso se trata: de escribir en una forma eficaz y eficiente. No de escribir bella, "literariamente".

Toda buena redacción comienza en buen planeamiento. Planeamiento en el sentido de la definición de público, propósito o tema. Y planeamiento en el sentido de la estructura y del tratamiento que se escojan para organizar y para presentar las ideas que conforman la información o comentario.

Para la prensa, haga lo mismo. No se siente a la máquina sin antes haber formulado su plan.

Hecho el plan, escriba tomando en cuenta las normas básicas de la buena redacción periodística.

En la parte de la sección del libro relativa a metodología de la comunicación, el lector encontrará una guía más amplia y detallada sobre cómo escribir para educar al agricultor. Esa guía es aplicable tanto a la redacción periodística como a la redacción de circulares, folletos, etc.

La principal diferencia entre la redacción para estos últimos materiales de comunicación y la redacción para periódicos está en el tratamiento de la información. Las circulares y los folletos permiten un tratamiento personalizado y dan margen a una libertad de estilo casi irrestricta. Los diarios no dan tanto margen para ello, especialmente en cuanto a la redacción de noticias. El estilo noticioso es impersonal, escueto. Que no se le olvide esto a fin de evitar que sus noticias sean rechazadas por los diarios.

LA NOTICIA

Hay diversas definiciones sobre la noticia, diversos modos de entenderla. Pero todos concuerdan en que cuando se dice "noticia" es que se dá cuenta, se informa, sobre algo nuevo, algo que —hasta ese momento— no era conocido. Lo conocido es historia; lo novedoso es noticia. La objetividad y la veracidad o exactitud —en la medida en que ellas

son posibles para el ser humano— son las otras características principalmente atribuidas a la noticia. Por último, se considera también que una información debe ser oportuna para poder ser considerada noticia.

La anatomía de la noticia es simple: el texto y el título son sus elementos componentes.

Según su plan, el redactor debe decidir —como ya se ha señalado— qué estructura tendrá su noticia y cuál será el tratamiento de ella.

LA ESTRUCTURA DE LA NOTICIA. ¿De qué partes se compone el texto y en que orden deben ir ellas? Dar respuesta a esa interrogante es decidir cuál será la estructura de la noticia. Y esa decisión es muy importante porque de la estructura de su noticia —del orden en que vayan las ideas— dependerá, en no escasa medida, el éxito de su mensaje.

Antiguamente, los periódicos daban a las noticias la misma estructura que hoy se suele preferir para, por ejemplo, los informes oficiales.

Un funcionario que, digamos, regresa de un viaje de servicio, informa sobre el mismo así: primero, señala el origen de su viaje; luego, explica el problema que se le envió a resolver; seguidamente, da detalles sobre las características del viaje, indica a qué personas entrevistó, etc.; por último, llega a la solución, relata las medidas que aplicó, o recomendó, para resolver el problema y, si es del caso, los resultados de la aplicación de tales medidas. O sea, sigue una secuencia —una estructura de exposición— de tipo cronológico normal.

Ya hace por lo menos un cuarto de siglo que los periodistas se dieron cuenta de que esa manera de ordenar la información no era la más conveniente. Tiene desventajas como las siguientes:

- a. demora la "llegada" del lector al asunto principal de la información;
- b. da predominancia a los detalles accesorios en desmedro de los esenciales;
- c. no permite "cortar", suprimir parte del texto —cuando no alcanza el espacio— dado que esos cortes se hacen en el diario "por la cola" y sucede que, precisamente, lo más importante está al final.

A esta estructura tradicional se la tipifica como de "pirámide normal". Ella está representada en el siguiente esquema:

PRE- AMBULO

DETALLES SECUNDARIOS

PARTE PRINCIPAL

La información, de esta manera, sigue un régimen lógico de desarrollo de sus componentes. Pero, para fines de prensa, ese régimen es impráctico.

Por otra parte, tampoco sigue el orden natural en que la gente acostumbra dar, en forma oral, sus relatos o "noticias".

Por ejemplo, si un niño ha visto un accidente de tránsito y corre a su casa a contar lo que vio, lo más frecuente es que lo cuente aproximadamente así:

"Un auto mató a un señor en la esquina del parque".

O sea, de primera intención, en una sola oración, da una síntesis de lo esencial del suceso.

Si alguno de sus familiares le pregunta quién era el señor, cómo pasó el accidente, quién tenía la culpa, cuando ocurrió el suceso, el niño irá añadiendo esos detalles a modo de desarrollar —ampliar y pormenorizar— lo esencial. Podrá describir las circunstancias precisas del accidente, hablar de la dirección y velocidad del vehículo, de la hora, de la ubicación de la víctima. Poco a poco, llegará al término de su información, dando los detalles cada vez menos significativos. En suma el niño informará:

- en primer lugar —y en forma muy breve y condensada— lo principal del asunto;
- en segundo lugar, los detalles sustantivos que amplían la esencia de la información;
- y, en último lugar, los detalles secundarios que sólo tienen valor complementario y que no son indispensables.

A este esquema estructural en que el orden de la información es opuesto al anterior, el periodismo moderno lo denomina de "pirámide invertida". Es el más usado en la actualidad, por sus múltiples ventajas. Por ejemplo:

- dá rápidamente —de entrada— el meollo de la información, de modo que el lector se entere sin demora de qué es lo que pasó o va a pasar;

- **Organice sus ideas: haga que su información tenga unidad y coherencia.**
- **Prefiera las palabras más conocidas, las que usa la mayoría de la gente.**
- **Prefiera las palabras de sentido concreto y las que sean más cortas: no más de 6 sílabas.**
- **Expresa cada idea con el mínimo de palabras.**
- **Exponga, cuando más, dos ideas en cada oración.**
- **Redacte en oraciones cortas: no más de 20 palabras por oración.**
- **Mantenga cortos los párrafos: no más de 100 palabras por acápite.**
- **Use referencias personales.**
- **Use más verbos que sustantivos.**
- **Use pocos adjetivos y adverbios.**
- **Prefiera la voz activa del verbo.**
- **Evite abreviaturas y otros símbolos poco usuales.**

- permite destacar, inconfundiblemente, cuál es lo principal y cuál lo secundario de la noticia;
- facilita hacer "cortes" porque, yendo lo principal a la cabeza, las supresiones en la "cola" sólo afectarán a los detalles secundarios, no indispensables;
- favorece la percepción, en corto de tiempo, de lo esencial de las diversas noticias de las distintas páginas de un diario.

El esquema gráfico correspondiente a la estructura de "pirámide invertida" es el siguiente:

SINTESIS DE LO PRINCIPAL

DETALLES AMPLIATORIOS

DATOS ACCE- SORIOS

Cuando escriba usted noticias para diarios, prefiera esta estructura.

Cuando escriba notas, para páginas agrícolas o para revistas y semanarios, prefiera usar la de "pirámide normal", de preferencia.

Cuando escriba comentarios, puede usar cualquiera de las dos estructuras.

A continuación va un breve ejemplo de la misma información expuesta en una y en otra estructura:

PIRAMIDE NORMAL

El Ing. Pedro Aróstegui, director del Servicio de Extensión Agrícola, citó ayer, a las 15:30 horas a los periodistas a su despacho, en el Palacio Municipal de esta ciudad.

El motivo de la reunión fue el de presentar al Dr. Ernesto Sologuren, especialista en genética de maíz de la Estación Experimental Agrícola "Kilómetro Treinta". El doctor Sologuren, de acuerdo con lo expresado por el ingeniero Aróstegui, vino especialmente de la capital para exponer ante los agricultores la información relativa a una nueva variedad de maíz híbrido.

Además de los periodistas, estaban presentes en la reunión veinticinco miembros de la Asociación de Productores Agrícolas de Río Cuarto, presididos por el Sr. Gualberto Quiroz.

El ingeniero Aróstegui dijo que los primeros lotes de semilla certificada del nuevo híbrido, estarán a disposición de los interesados, a partir del lunes próximo, en el Servicio de Extensión Agrícola, situado en Corrales 321.

El doctor Sologuren explicó que dicho nuevo tipo de maíz, denominado "Ventilla 45", tiene rendimientos de casi veinte por ciento más que los maíces criollos en uso. Además, explicó que este maíz tiene más resistencia a las enfermedades y que las mazorcas son de mayor peso y tamaño y sus hileras de más uniforme configuración. Estimó el expositor que los agricultores que opten por sembrar este maíz y que le apliquen los cuidados culturales debidos, pueden aumentar sus ingresos apreciablemente y reducir bastante los riesgos y las horas de trabajo.

Analizando esta información, se encuentra que ella va de lo accesorio a lo principal; lo importante está al final. En cambio, apréciase el ordenamiento de la información en esta otra versión del mismo asunto:

PIRAMIDE INVERTIDA

El "Ventilla 45", un nuevo maíz híbrido que produce casi veinte por ciento más que los maíces criollos, está, desde el lunes próximo a disposición de los agricultores de este distrito que aspiren a ganar dinero con menos trabajo y menos riesgo.

Así lo informó ayer el doctor Ernesto Sologuren, especialista en genética de maíz de la Estación Experimental de "Kilómetro Treinta". El "Ventilla 45", según explicó dicho experto ante un grupo de productores agrícolas y de periodistas, tiene más resistencia a las enfermedades. Sus mazorcas son, además, de mayor peso y tamaño y sus hileras tienen configuración más uniforme.

El doctor Sologuren advirtió al grupo de veinticinco productores, presididos por el Sr. Gualberto Quiroz, que el híbrido exige, sí, buenos cuidados culturales.

Los primeros lotes de semilla certificada del nuevo maíz estarán a disposición de los interesados a partir del lunes próximo, en el Servicio de Extensión Agrícola, situado en Corrales 321, según informó el ingeniero Pedro Aróstegui, director de dicho organismo, en la reunión, que tuvo lugar a las 15:30 horas, en el Palacio Municipal.

Añadió el ingeniero Aróstegui que el doctor Sologuren había venido de la capital a esta ciudad especialmente para dar estas informaciones a los dirigentes de la Asociación de Productores Agrícolas de Río Cuarto.

El análisis de este ejemplo, opuesto al anterior, revela que la información va de lo principal a lo accesorio, lo importante está resumiendo al principio; el resto de la noticia es un desarrollo ampliatorio de lo principal, en orden decreciente de importancia.

La estructura piramidal invertida consta de tres elementos o segmentos de información: la apertura, el desarrollo y el cierre:

LA APERTURA. De las primeras palabras en que el lector pose su vista depende si él seguirá leyendo o nó. Por eso, la apertura —también llamada introducción o cabeza— es la parte más importante de la noticia.

En la apertura —ya se ha dicho— hay que dar una condensación de lo principal de la información. En otros términos hay que decir *quién hizo, qué cosa, dónde y cuándo.*

Por ejemplo:

"Gilberto González y Teresa Ortega, jóvenes agricultores premiados en un reciente concurso internacional de artesanía rural (QUIEN), llegarán (QUE) a Villa Mercedes (DONDE) mañana, al medio día (CUANDO), procedentes de los Estados Unidos de Norteamérica".

Hay aperturas que también incluyen el *cómo* y el *por qué* de la noticia. Pero esto no es lo común porque recarga un poco la oración.

El ordenamiento de estos factores esenciales no es rígido. Depende de cuál de ellos merezca ser destacado en cada caso. Según eso, la apertura puede comenzar en el *cuándo*, en el *qué*, etc.

En todo caso, la apertura debe ser breve y clara.

GUIA PARA DECIDIR EL ELEMENTO DE ARRANQUE

En la introducción, se empieza por nombrar:

QUIEN — Si se trata de una persona muy conocida localmente o si goza de preeminencia nacional; o si es persona destacada o atrae excepcional interés por otros motivos; también cuando lo que la persona hizo tiene menor valor periodístico que su propio nombre.

QUE — Si la idea, suceso o situación tiene mayor significado o es más importante que las personas que intervienen, o bien, cuando las personas son muchas y no resulta práctico mencionar todos sus nombres.

CUANDO — Solamente si el factor tiempo es de mucha importancia. Rara vez se usa el CUANDO como característica de la introducción a no ser en artículos que quieran destacar expresamente un factor de ocasión o tem-

porada. Aún así, resulta un recurso algo forzado.

DONDE — Solamente cuando el lugar donde ocurrió u ocurrirá el hecho reviste excepcional interés o importancia. Se usa raras veces para empezar una introducción.

POR QUE — Si la razón por la cual se hizo algo tiene gran interés; si esa razón es clara; o si tiene alguna significación especial. En algunos casos el "por qué" puede ser tan evidente que salte a la vista, haciendo innecesario tener que mencionarlo expresamente. Como el "por qué" acentúa el significado de las noticias, este comienzo de introducción podría usarse más a menudo en noticias agrícolas.

COMO — Si lo que se hizo fue hecho de una manera interesante o inusitada, o si nunca se hizo así antes, o bien cuando el "como" tiene valores de interés humano más altos que los de los otros elementos de la noticia.

De estos seis posibles puntos de arranque, el "POR QUE" y el "COMO" son a veces los más difíciles de encontrar, pero en cambio pueden ser los elementos más significativos.

EL DESARROLLO. Dada la síntesis del hecho por la apertura, toca ahora ampliar la información comenzando por lo que es más importante y terminando en lo que es menos importante. Esto obliga, muchas veces, a cierta regresión cronológica, a ir de adelante hacia atrás en el tiempo.

Si la apertura dijo lo principal, el desarrollo debe satisfacer la expectativa natural del lector por conocer los detalles del caso. Por ejemplo, continuando con el ejemplo anterior, esa noticia podría proseguir así:

"Gilberto González obtuvo el primer puesto en la sección de alfarería del concurso y Teresa Ortega logró el tercer lugar en la sección de textiles. El joven premiado, cruceño, de 14 años de edad, recibió como galardón una copa de plata y un diploma. Teresa, natural de Timbacá, de 12 años, obtuvo también un diploma y una medalla.

Los dos jóvenes son delegados de la Asociación Regional de Clubes Agrícolas Juveniles de Oriente y formaron parte de un grupo de 27 muchachos y muchachas agricultores de Argentina, Brasil, Bolivia, Chile y Paraguay.

Durante su permanencia de dos semanas en Estados Unidos, fueron objeto de varios agasajos por parte de los organizadores del certamen y de jóvenes agricultores que los alojaron en sus casas. Tuvieron oportunidad de conocer, además de las

zonas rurales en que vivieron, las ciudades de New York y Washington".

La noticia es, pues, la vuelta de dos muchachos que obtuvieron premios en un concurso internacional. El desarrollo se encarga de añadir datos que pormenorizan esto, cuidando de que los que son menos importantes para el lector vayan debajo de los esenciales.

EL CIERRE. Es la parte menos importante de la noticia. Pero, si está debidamente escogida, dará al lector la clara sensación de que ahí se acaba la relación de los hechos. En el ejemplo antes citado, el cierre podría ser el párrafo siguiente:

"Encabezados por el Ing. Roberto Suárez, director nacional de clubes agrícolas juveniles del Servicio de Extensión, quince delegados de los clubes provinciales irán a recibir a Gilberto y a Teresa, que llegarán mañana en el vuelo de mediodía, de American".

CLASES DE APERTURA. Las aperturas han sido clasificadas en diversas formas dado que hay múltiples posibilidades de enfoque. Las más conocidas, sin embargo, son las siguientes:

- APERTURA DE RESUMEN; y
- APERTURA DE CITA

La primera de ellas no es otra cosa que la condensación de los factores esenciales de la noticia en una o dos oraciones. Obedece a un criterio de tratamiento generalmente escueto y directo.

Por ejemplo:

Una invasión virtualmente incontenible de hormigas cortadoras ha destruido en la última semana, cerca de un veinte por ciento de la cosecha de café del distrito de Lora, en la provincia de San Antonio.

Este tipo de apertura es, probablemente, el más corriente de todos y el menos "imaginativo". Pero es también uno de los más eficaces. Sin embargo, debe evitarse que se haga demasiado largo; no debería pasar de 60 palabras preferentemente repartidas en dos o tres oraciones.

La apertura de cita se usa cuando es conveniente atribuir la información concretamente a una determinada fuente autorizada.

Por ejemplo:

"Más de la mitad de los dos mil agricultores de Santa Clara, a los que tratamos de llegar, ha

construido ya los silos trinchera que el Ministerio de Agricultura les recomendó para conservar sus pastos", informó esta mañana el supervisor nacional de Extensión, Ing. César Sánchez.

Si se pretende reproducir textualmente las palabras del informante, se debe usar las comillas y se debe tener cuidado de que tal reproducción sea exacta y fiel. Cuando esa no es la necesidad, se escribe el dato pero no entre comillas. La apertura de cita se usa principalmente para las noticias relativas a discursos, conferencias o entrevistas especiales. Y no se la usa —salvo raras excepciones— para dar testimonio de las ideas de personas que no sean conocidas por el público. Se cita casi siempre a una persona que, por alguna razón específica, tiene autoridad suficiente como para justificar la publicación de sus opiniones personales.

Otros dos tipos frecuentes de apertura noticiosa son los siguientes:

- APERTURA DE PREGUNTA; y
- APERTURA DE AFIRMACIÓN IMPRESIONANTE

A continuación, un ejemplo de la primera:

¿Qué papel corresponde al Servicio de Extensión en el proceso de reforma agraria? Para buscar respuestas a esta pregunta inicia hoy, a las 9:30 de la mañana, en esta ciudad, sus deliberaciones el Cuarto Congreso Nacional de Extensionistas.

La apertura de pregunta suele ser efectiva porque llama la atención, crea cierta expectativa. Pero, por eso mismo, tiene a veces la desventaja de que puede dilatar la percepción de la idea principal de la noticia. Son muy pocos los diarios que la usan y, cuando lo hacen, es siempre con mesura. Es, en cambio, más común en revistas y semanarios.

La apertura de afirmación impresionante es un recurso especial de atracción de la atención del lector.

Por ejemplo:

Los agricultores de Pasillo ya pueden vender papa "fresca" todo el año... sin haberla refrigerado. Un nuevo producto químico —el Cloro IPC— saldrá al mercado esta semana para que ellos puedan conservar sus cosechas de papas por seis meses y más, a bajo costo, sin necesidad de cámaras frigoríficas.

Este tipo de apertura puede alcanzar alta efectividad por su carácter desusado. Pero el extensionista debe pensar que no todos los diarios aceptan esa manera de presentar la información.

A continuación, un ejemplo de apertura de afirmación impresionante combinada con apertura de cita:

"No daremos un paso atrás. Llevaremos las cosas hasta sus últimas consecuencias", dijo ayer el presidente de la Asociación de Productores de Ganado, refiriéndose al problema que ellos enfrentan con la escala de precios fijada esta semana por el Gobierno.

INICIO EN INFINITIVO

Sembrar maíz híbrido "Corintillo" es la consigna del día en toda la zona de San Ramón, Provincia de Luribay, según acaba de revelarlo el director nacional de Reforma Agraria, recientemente llegado a esa zona.

INICIO EN GERUNDIO

Confirmando una vez más la fama de su raza, un gallo Orpington, del Criadero de Arzamoras, se impuso ayer como ganador absoluto en el torneo exhibición de aves de corral inaugurado la semana pasada en el Parque Nacional del Moro.

INICIO CON PREPOSICIÓN

Con veinte mil fanegas de harina sin venderse, por falta de demanda en los mercados habituales, la situación de Suticollo encara la posibilidad de una crisis de graves consecuencias.

INICIO EN CLAUSULA CONCESIVA

Aunque no hay motivo inmediato para alarmarse, los cañeros están tomando, de todos modos, medidas de precaución ante una posible baja de los precios. La causa es aparentemente la posibilidad de que...

INICIO EN CONDICIONAL

Si no llueve en cinco días más, se perderá

toda la cosecha de papas de la provincia. Tan alarmante presagio fue proporcionado anoche por el Ingeniero Carlos Esquivel, que acaba de hacer una inspección de emergencia por todos los sembradíos de Villa Purejas.

INICIO CON CLAUSULA CAUSAL

"Porque no hay vacunas suficientes, las vacas se van muriendo". Pablo Echaniz, ganadero de Villa del Cerro, denunció con estas palabras la situación de esa provincia castigada por la aftosa.

El extensionista debe estudiar las aperturas que usan los diarios para sus diferentes noticias. En particular, debe analizar las aperturas en los diarios de la región en que trabaja. Así podrá abrir sus noticias en una forma que sea aceptable para ellos.

Recuerde usted que el enfoque de la apertura es una cuestión relativa al tratamiento de la información, a la forma o estilo de decir las cosas. Y que esa forma no se escoge al azar sino en función del público, del propósito, del tema y del canal de comunicación que se va a utilizar.

EL TITULADO DE LA NOTICIA

Uno de los aspectos más críticos de la noticia es su título. Es tanto así que éste debe redactarse al final, cuando ya el texto está terminado y definido. Porque, en realidad, el título no es otra cosa que una ultracondensación de la esencia de la información, una suerte de "apertura" aún más breve que las otras. En efecto, el lector tiene que poder enterarse de aquella esencia con sólo echar una rápida mirada al titular. Si éste no es conciso y no expresa claramente lo que hay en el texto, carece de utilidad.

Hay diversos tipos de recursos de titulación. Por ejemplo:

- el pretítulo o antetítulo;
- el título propiamente dicho;
- el subtítulo exterior; y
- el subtítulo interior o intratítulo.

Cada periódico acostumbra tener un estilo, una política de titular. La mayoría de ellos usa sólo títulos propiamente dichos. Algunos añaden el pretítulo o el subtítulo exterior.

Casi todos usan el subtítulo interior o intratítulo. Estudie usted los estilos de titular preferidos por los periódicos de su zona. Sígalos. Este es un título propiamente dicho:

**SE SUSPENDERAN LOS SUBSIDIOS
A LA PRODUCCION DE ALIMENTOS**

Ya es un hecho:

**SE SUSPENDERAN LOS SUBSIDIOS
A LA PRODUCCION DE ALIMENTOS**

O se le podría añadir un subtítulo:

**SE SUSPENDERAN LOS SUBSIDIOS
A LA PRODUCCION DE ALIMENTOS**

Anoche hicieron el anuncio los Ministros
de Agricultura y de Economía

Los titulares de las notas se prestan a mayores libertades que los de las noticias, en materia de tratamiento. A continuación, algunos ejemplos:

El gorgojo de la cereza del café prueba que

NO HAY ENEMIGO PEQUEÑO

Si no lo es, se parece mucho a

LA GALLINA DE LOS HUEVOS DE ORO

Rocamex 25

UN HIBRIDO DE MAIZ INSUPERABLE

EL "LEXONE": GUERRA A MUERTE

AL GUSANO BLANCO DE LA PAPA

Su señora se lo agradecerá:

CONSTRUYA UN FOGON SIN HUMO.

¿MAGIA? NO: ACIDO GIBERELICO

UN NIÑO CAMBIA A SU PUEBLO

En una aldea perdida en los Andes, Fausto Chalapa, miembro de un club agrícola juvenil, puso en marcha una revolución.

Está en sus manos tener

ABUNDANTE PASTO TODO EL AÑO

La Feria Ganadera

¿UN ESTIMULO A LA OBTENCION DE BUENOS
REPRODUCTORES O UN SIMPLE
CONCURSO DE BELLEZA?

Perdone, pero...

¿CONOCE USTED BIEN A SUS OVEJAS?

Menos desperdicio y menos mano de obra con
EL COMEDERO AUTOMATICO PARA AVES

Es perfectamente posible cultivar

LECHUGAS A CUATRO MIL METROS DE ALTURA

LECHE... SI... PERO ¡DE SOYA!

M A S B O C A S Y M E N O S P A N E S

— Producimos menos y nos reproducimos más —
 La FAO ayudará a América a aumentar la producción de alimentos en proporción al crecimiento de la población —

Recuérdelo:

EL ALQUITRAN ALARGA LA VIDA DE SUS POSTES

SEMILLA DE KUDZU GERMINA MEJOR SI SE LA SIEMBRA SEIS MESES DESPUES DE COSECHADA

LOS PALTOS SOLO SE PODAN EN SUS PRIMEROS AÑOS

Contra el cólera aviar

VACUNE SUS POLLOS AL DIA DE NACIDOS

EL FRIJOL DE VERANO NO NECESITA ABONO

GRAN PODER NUTRITIVO TIENE EL FRIJOL SOYA

FRIJOL CALIFORNIA: TRES MIL KILOS POR HECTAREA

La extensión —la longitud— del título es importante porque responde a la importancia de la noticia. La tabla siguiente es útil referencia para calcular el número de unidades (letras) según el ancho de columna:

TABLA DE CALCULO DE UNIDADES PARA COMPONER TITULOS

CUERPO DEL TIPO	NUMERO DE UNIDADES SEGUN ANCHO EN COLUMNAS:			
	1 Col.	2 Cols.	3 Cols.	4 Cols.
18 p.	18	37	56	74
24 p.	14	28	43	57
30 p.	12	25	37	49
36 p.	10	21	32	42

Esta tabla es para un tipo Bodoni, recto, negro, en alta y baja.

(Norma: a mayor cuerpo del tipo, menos unidades de la línea de título).

Cualquiera que sea la forma de titular que usted escoja, sus títulos deben llenar los siguientes requisitos:

- Ser breves; los títulos largos dificultan la lectura, desalientan al lector y compiten con el texto de la noticia.
- Ser activos; es decir llevar verbos que indiquen acción, que den a la noticia que encabezan sensación de vida y movimiento.
- Expresar fielmente el contenido del texto.
- No tener palabras repetidas ni exceso de artículos y adjetivos.
- No tener sus palabras quebradas entre una línea y la otra.
- No extenderse en demasiadas líneas; dos es lo normal, tres debería ser el máximo.

Véase la diferencia del tratamiento pasivo y activo de un titular:

Pasivo:

EL ABONAMIENTO DEL TOMATE EN LA ZONA DE "EL ROSEDAL" DA BUENOS RESULTADOS

Activo:

ABONAR EL TOMATE DA BUENOS RESULTADOS EN "EL ROSEDAL"

Tan importante como poner buenos títulos a la cabeza de la noticia es poner buenos sub-

títulos dentro del texto. Si la noticia es corta, hay que usar de este recurso parcamente para no dislocar el conjunto informativo. Pero si ella es extensa, es indispensable dividirla —mediante subtítulos— en tantas partes como convenga hacerlo.

Los subtítulos deben estar redactados en el mismo estilo que los títulos, y deben ser cortos: dos o tres palabras activas son suficientes. Ellas actúan como elementos de separación pero, al mismo tiempo, como nexos para la hilación general del relato informativo. Señalan el rumbo a ser seguido por el lector y ayudan a identificar las porciones más significativas del contenido. No quiebre, con los subtítulos, el texto en forma excesiva. Tampoco cargue muchos subtítulos a un sólo segmento del texto.

RELACIONES CON LA PRENSA

Usted puede hacer un folleto cada vez que lo crea conveniente o puede ofrecer una demostración cuando lo desee. Pero usted no puede publicar en los diarios lo que quiera y cuando quiera hacerlo. Esas decisiones están en manos de otros: los jefes y los redactores de los órganos de prensa de su distrito. Hágase amigo de ellos. Visítelos, escríbales, haga lo posible por mantener contacto con ellos y no desperdicie oportunidades de servirlos.

Pero cuidese mucho de hacer preferencias si es que usted va a tener relación con dos o

más órganos de prensa que llegan aproximadamente al mismo público lector. Trátelos con igualdad, independientemente de su posición, grado de desarrollo y circulación.

Cuide también la veracidad de sus informaciones. Pocas cosas pueden quebrar tanto su relación con los periódicos como hacerlos publicar algo errado o inexacto. A quien hace eso, los periodistas le pierden la confianza y, luego, ya no dan curso a sus envíos.

Si algún periodista llega a visitarlo en la agencia, dele atención preferente: él representa a la opinión pública. Sea cordial, trate de satisfacer sus pedidos de información, proporciónale documentos, ofrézcale contactos, ayúdelo a cumplir su misión informativa.

En lo posible, evite que sus noticias vayan a los diarios en forma mimeografiada. Las redacciones de los periódicos reciben una avalancha diaria de "comunicados" y boletines de diversas instituciones. Los redactores tienden a desechar lo adocenado, lo que tiene exactamente la misma redacción para distintos periódicos. La solución para ellos puede ser sacar los datos de esos boletines impresos y redactar versiones propias. Pero esto toma tiempo y... tiempo es lo que menos tienen los periodistas. Cuanto menos problemas les ocasionen las informaciones suyas, más oportunidades tendrán de aparecer impresas.

Si algún redactor se da el trabajo de buscarlas con el fin de obtener una información especial para su periódico, no pase esa información a los demás periodistas que no se dieron ese trabajo. Respete la iniciativa del redactor que lo buscó.

Si algún diario publica una noticia errada o un comentario injustamente adverso a su institución, no le pida rectificarse ni, mucho menos, publique "desmentidos" o "solicitudes" en otros diarios. Con tacto y cordialidad, procure que el mismo diario halle la oportunidad de corregir la información sin mengua de su prestigio. Con la prensa no se discute.

Si algún diario publica una crítica justificada y documentada a su programa, no se resienta con él, acepte el juicio. No prive a ese diario de nuevas informaciones porque el verdadero "castigado" sería sólo usted, es decir, su institución. Con la prensa no se "pelea".

Una de las cosas que más puede ayudarle a tener buena relación con los periodistas es preparar bien sus informaciones. Bien no sólo desde el punto de vista de que les lleguen debidamente escritas sino bien presentadas, además. Para ello, tome en cuenta lo siguiente:

- a. La información debe ir escrita siempre a máquina, a doble espacio, en papel blanco no transparente y por una sola de las caras del mismo.
- b. Del borde superior del papel al punto en que se encuentra el título debe haber un espacio mínimo de cuatro centímetros, para la indicaciones de composición linotípica que ponen en el periódico.
- c. Debajo del título suyo debe haber, antes de que comience el texto, un mínimo de cuatro centímetros en blanco, por si —como ocurre casi siempre— los periodistas quieran cambiar ese título por otro.
- d. El margen izquierdo debe tener un mínimo de cuatro centímetros para indicaciones y correcciones.
- e. Cuando la información tiene más de una página, es preferible no partir la última oración de una página a otra; es necesario numerar las páginas y es conveniente poner, en la primera, alguna indicación, entre paréntesis y en mayúsculas, de que el texto continúa en otra página.
- f. Los nombres y los títulos de profesiones o cargos deben estar correctamente escritos; pocas cosas incomoda tanto a las personas como ver sus nombres mal escritos.
- g. No se inician las oraciones con cifras enunciadas numéricamente; se las enuncia con palabras. En general, del número uno al nueve, se prefiere escribirlos con palabras, excepto cuando hay que indicar horas, grados, números de domicilio o teléfonos, y números mixtos.
- h. Cuando se va a usar varias veces en un texto una sigla, como ONU, OEA, SIPA, la primera vez hay que dar el nombre completo de la institución que ellas expresan.

Eso es todo. Ahora, a escribir, a practicar con la noticia. Por el camino de esa práctica llegará usted también, más tarde, a escribir buenas notas y comentarios.

5. LA RADIODIFUSION

GENERALIDADES

La radiodifusión puede ser un instrumento de trabajo muy valioso para el extensionista siempre que sepa emplearlo adecuadamente. Como todo medio de comunicación no visual, la radio no se presta bien, por ejemplo, para enseñar métodos. El mensaje audible es difícil de ser captado y, más aún, de ser retenido. Por eso, casi siempre, describir procedimientos por radio es impráctico. El auditorio halla el mensaje abstracto; como la comunicación se emite sin ocasión de repasar lo no entendido, la percepción se hace muy difícil.

En cambio, si el propósito de la comunicación es de tipo puramente informativo o promotivo, la radio se constituye en un excelente vehículo. Puede repartir rápidamente, en una amplia latitud, un mensaje, entre una gran cantidad de personas.

El éxito del empleo de la radio depende del propósito que tenga la comunicación. Use usted la radio para comunicaciones que tiendan a noticiar a la gente sobre algo o a promover ciertas actitudes en el auditorio. No pretenda enseñar por radio métodos complicados. Pero no basta con determinar claramente el propósito de la comunicación. También hay que fijar el público y hay que analizar el medio en sí. Si se trata de alcanzar al campesino, habrá que preguntarse qué porcentaje de tal público dispone de radiorreceptores. Si la cifra es mínima, el extensionista deberá hacer un uso limitado de la radio para no desperdiciar tiempo ni esfuerzos.

LOS PROGRAMAS RADIOFONICOS

Hay muchos tipos de programas radiofónicos y se los clasifica de diversas maneras. Una de ellas es la siguiente:

- a. Programas monologados;
- b. Programas dialogados;
- c. Programas teatralizados.

Esta clasificación se basa en la forma de emisión del mensaje. El tipo más común es el monologado. Es el caso del extensionista que ofrece, generalmente en forma periódica, una charla radiofónica individual. Los progra-

mas dialogados tienen más animación porque dos o más personas intercambian opiniones y porque hay variación en las voces. Los programas teatralizados son los más atractivos por su condición dinámica y por su naturaleza "realista".

Los monologados ofrecen menos dificultad de producción. Los dialogados son de una preparación ligeramente más difícil. Y los teatralizados son los más difíciles de producir porque requieren un buen conocimiento de las técnicas de la composición radiofónica.

El extensionista debe comenzar por lo más sencillo: los monologados. Conforme adquiera práctica y, según lo determinen sus necesidades de trabajo, podrá evolucionar hacia los otros tipos de programa, que demandan no sólo mayores conocimientos sino más tiempo de producción.

También se clasifican los programas de radio, por sus propósitos, en esta forma:

- a. Programas informativos;
- b. Programas promotivos;
- c. Programas didácticos.

Las series noticiosas, los anuncios cortos, los sueltos de avisos y notificaciones, corresponden al primer renglón. En el segundo renglón, estarían aquellos programas que buscan despertar en el auditorio una actitud concreta (favorable o desfavorable) sobre cierto tema. Estos programas no se limitan a dar informaciones: tratan de provocar cambios específicos en el modo de sentir de la gente. Por último, los didácticos tratan de enseñar a pensar, sentir y actuar de una determinada manera. Son típicamente "educativos" en el sentido de que tratan de suministrar a la gente información utilizable, no simplemente noticiosa.

Un programa de radio puede tener uno de esos tres propósitos principales o una combinación de dos o de todos ellos. En este caso, se convierte en programa de propósito mixto o múltiple.

Por supuesto, los programas de tipo puramente recreativo son los que mayor volumen de horas de emisión tienen. Pero, para fines de extensión agrícola, no interesan.

LA PRODUCCION RADIOFONICA

No se pretende que el extensionista se convierta en un experto en programación radiofónica. Se busca, sí, que conozca los rudimentos de la producción para poder hacer programas educativos simples, sin pretensión comercial. Naturalmente, podría ocurrir que un extensionista encomiende la emisión de sus mensajes a locutores profesionales de la estación que usa. Pero debe recordar que la radio no es otra cosa que un multiplicador de su propia persona. Por tanto, aunque no sea un experto hombre de radio, el público esperará que sea él mismo el que se encargue de hablar por la radio.

Los programas que escuchamos en la radio no se improvisan, salvo pocas excepciones. Un alto porcentaje de ellos está constituido por material escrito. La improvisación es siempre peligrosa. Sobre todo en la radio en la cual el control del tiempo es muy estricto y las equivocaciones no se pueden enmendar. Por tanto, el extensionista debe aprender algo sobre composición radiofónica.

Los elementos de la composición radiofónica son tres:

- a. Palabras;
- b. Música; y
- c. Efectos de sonido.

El primero de ellos es el principal. La música y los sonidos son elementos auxiliares.

LA REDACCION PARA LA RADIO

a. Escriba como para que todos le entiendan. Piense en su público. No olvide que está escribiendo para que la gente *oiga*, no para que lea. Nunca pierda de vista *para quién* está escribiendo, ni se olvide de *para qué* escribe usted. O sea: fije su público y marque su objetivo. Prefiera siempre usar un mínimo de palabras. Haga que estas palabras sean simples, familiares, fáciles de entender. No permita que sus oraciones sean muy largas. El promedio por oración no debe exceder de 12 palabras. Cuanto más larga sea la frase, menos podrá captar el oyente y más difícil le será recordar el concepto. Cuanto más larga la frase, más difícil pronunciarla ante el micrófono, debido a que el locutor se queda sin aire y resuella.

b. Escriba sobre cosas que usted sabe bien. Documentese siempre. Sea exacto. No exagere las cosas ni deforme los hechos. Nunca propor-

cione información que no sea absolutamente segura y fidedigna. Escoja bien sus temas.

c. Sea sencillo y ameno. No use palabras difíciles ni se ponga solemne. No haga discurso. Escriba con naturalidad, para que su programa "suene" a conversación corriente. No trate de imitar los estilos ni los formatos de los radiodifusores profesionales. Siga siendo "usted mismo": el agente de Extensión que conversa con sus amigos agricultores.

d. Tenga cuidado con las fórmulas y las cifras. Al escribir, redondéelas. Nadie puede recordar las fracciones numéricas que oye por radio.

e. Todo concepto o palabras que usted considera difícil de entender y retener por su público, repítalo cuantas veces sea necesario. La repetición es de importancia vital en la radio, como en todo medio de comunicación oral. Reitere todo concepto importante o difícil. Vea la forma de que sus repeticiones no sean tediosas. Repita las cifras, los términos técnicos, las fórmulas, los vocablos científicos o comerciales, las palabras nuevas para su público, las direcciones, las medidas, las distancias, etc. Después de haber dado su mensaje, haga un resumen del mismo para reiterar, en síntesis, los puntos principales.

f. Escriba pensando en que se dirige usted a *una* persona, no a una masa de millares o millones de personas.

g. No ponga en su programa demasiadas cosas a la vez. Cuanto más recargado sea su programa, menos probabilidades tendrá de ser asimilado por el público. Emplee pocas ideas y desarróllelas en forma breve. A nadie le gusta escuchar asuntos demasiado largos y... es muy fácil librarse de ellos con sólo mover el botón del dial...

LA MUSICA

En la composición radiofónica, la música cumple tres funciones: puntuación, ambientación y recreación.

Usted debe identificar su programa con cierto fragmento musical apropiado. Este fragmento será siempre el mismo y se usará al principio y al final del programa y, a veces, en breves intermedios dentro del mismo. A ese párrafo musical se le llama *característica o tema*. Esta es la "tarjeta de visita" de su programa. Es un saludo al público y una tónica fija para indicar la iniciación o el cierre de un programa especial periódico. Usada así, la

música es equivalente al prólogo y al epílogo de un texto literario.

Dentro del mismo orden tiene otros usos: separar y enlazar, a la vez, las partes del programa. Cuando separa una parte mayor del programa, se le suele llamar *cortina*. Cuando separa las porciones de una parte, se le suele llamar *punto*. Cuando separa fragmentos dentro de una porción, se le suele llamar *ráfaga*.

Estas denominaciones equivalen a los períodos de la puntuación gramatical. Una cortina podría ser equivalente a un punto aparte. Un punto, a un punto seguido. Una ráfaga, a una coma. Su duración es también proporcionalmente decreciente y se calcula en segundos, aproximadamente. En todo caso, se usa la música para ir marcando las diferentes fracciones de que está compuesto el programa, para distinguir las de las demás y para dar pausas al oyente entre grupo y grupo de palabras.

Además de dar la puntuación, la música dá ambientación a los programas. Es decir, crea —emocionalmente— la atmósfera de que uno desea rodear a sus palabras. Por ejemplo, puede ser alegre, trivial, sórdida, fúnebre, marcial, bucólica, trágica, melancólica, épica, etc. La música ayuda pues, a crear en torno a las palabras el ambiente particular necesario para provocar en el oyente una determinada reacción emocional.

Finalmente, la música cumple una función puramente recreativa. Esta es, acaso, su función más conocida pero la menos importante para fines educativos.

En todos los casos, la música debe ser escogida cuidadosamente, no al azar. Se le debe escoger con un criterio funcional y no puramente artístico.

LOS EFECTOS SONOROS

También tienen una función ambientadora. Contribuyen poderosamente a causar una impresión de realidad en el oyente. Por ejemplo: tormenta, lluvia, fuego, mugidos, pasos, sirenas, golpes en la puerta, rumor de oleaje marino, ruidos de automóviles, clamores, etc.

Los sonidos deben usarse con máxima discreción, sólo cuando realmente sean necesarios, cuando de verdad contribuyan a lograr el clima deseado para el programa. Si se abusa de los efectos, en vez de conseguir realismo, se habrá conseguido dar una penosa sensación de artificio, de cosa forzada.

Los sonidos pueden producirse directamente en el estudio radiofónico a la hora de propalar

el programa o pueden hallarse grabados en discos especiales con que cuentan todas las estaciones emisoras.

Para fines educativos, los efectos sonoros son útiles pero no indispensables.

EL LIBRETO RADIOFONICO

Con palabras, música y efectos sonoros, se componen los programas. La redacción se hace en forma de *libreto* o *guión*. Es decir, que se redacta una pauta detallada y precisa de lo que se va a decir, de la música que se va a incluir y de los efectos sonoros, si son del caso, que se necesitarán en la emisión. Sólo con esa guía detallada es posible producir buenos programas y evitar la improvisación. Sobre la base de este guión, se "monta" el programa. Montar es producir, llevar a la realidad radiofónica lo que es una composición verbal escrita.

El formato general de un guión incluye las siguientes especificaciones:

- a. Debe escribirse en papel blanco no transparente, por un solo lado. Si se escribiera por ambas caras, esto produciría confusión a la hora de emitir el programa.
- b. Debe escribirse a máquina y a doble espacio.
- c. Deben hacerse tantas copias del libreto como personas vayan a participar en la emisión (si se las hace en mimeógrafo, mejor).
- d. Debe dejarse un margen superior amplio y un margen izquierdo considerable; en esos espacios se añaden luego, por lo general, indicaciones personales a mano.
- e. Debe evitarse en lo posible, partir las palabras. *Nunca* debe partirse una oración al final de una página porque el pase fraccionado puede desorientar al locutor.
- f. Debe marcarse cada página poniendo en el extremo superior derecho de ella el título del programa y el número de la página. A la izquierda, en mayúsculas, se coloca el nombre de la persona que debe hablar y, a continuación, lo que ésta deba decir. Por ejemplo:

DOCTOR GONZALEZ.— Mucho gusto, amigos; hoy vamos a conversar un poco sobre la mosca del Mediterráneo.

Quando se desea indicar música, se debe comenzar a la izquierda al mismo nivel que los

nombres de los locutores. Debe indicarse el título de la pieza musical específicamente deseada o las características apetecidas, en caso de no darse el título. Luego, debe añadirse la duración aproximada, en segundos. Si es del caso, se pondrán también indicaciones de volumen (plano). Las indicaciones sobre música se ponen también en mayúsculas, pero con subraya. Por ejemplo:

MUSICA: "MARCHA Nº 5", ALLEGRO
— 5 SEGUNDOS

Los sonidos se indican también en mayúsculas, pero sin subrayar, *entre paréntesis* y no al margen izquierdo sino en el centro. Por ejemplo:

(SONIDO: TROTE DE CABALLOS —
4 SEGUNDOS)

En el texto de los parlamentos (oraciones correspondientes a cada locutor) se puede poner, cada vez que resulte necesario, indicaciones de modo inflexión o dirección de la voz. Se las marca con mayúsculas y entre paréntesis, sin subrayarlas. Puede ir, según se necesite, al principio, al medio, o al final del parlamento. Por ejemplo:

(DIRIGIENDOSE A JORGE) Te lo dije, muchacho. Pescar con dinamita es cosa mala. Pero (TONO MENOS REPRESIVO) no te preocupes, ahora mismo llega el doctor...

También es importante subrayar algunas palabras que merezcan cuidado o énfasis especial dentro de un parlamento. Por ejemplo:

"...Sí, amigos, ustedes pueden acabar con el gusano blanco que tanto estropea su cosecha de papas. Usen el Lexone siguiendo las indicaciones de su agente de Extensión. Quedarán contentos con el resultado..."

A veces, cuando todavía se desea dar más énfasis, se puede dislocar una palabra para lograr una pronunciación especial. Por ejemplo:

"Eso es, don Pancho, el Lexone es un IN -
SEC - TI - CI - DA".

No es por capricho que se indica específicamente que algunas palabras deben ir en mayúsculas, otras entre paréntesis, otras subraya-

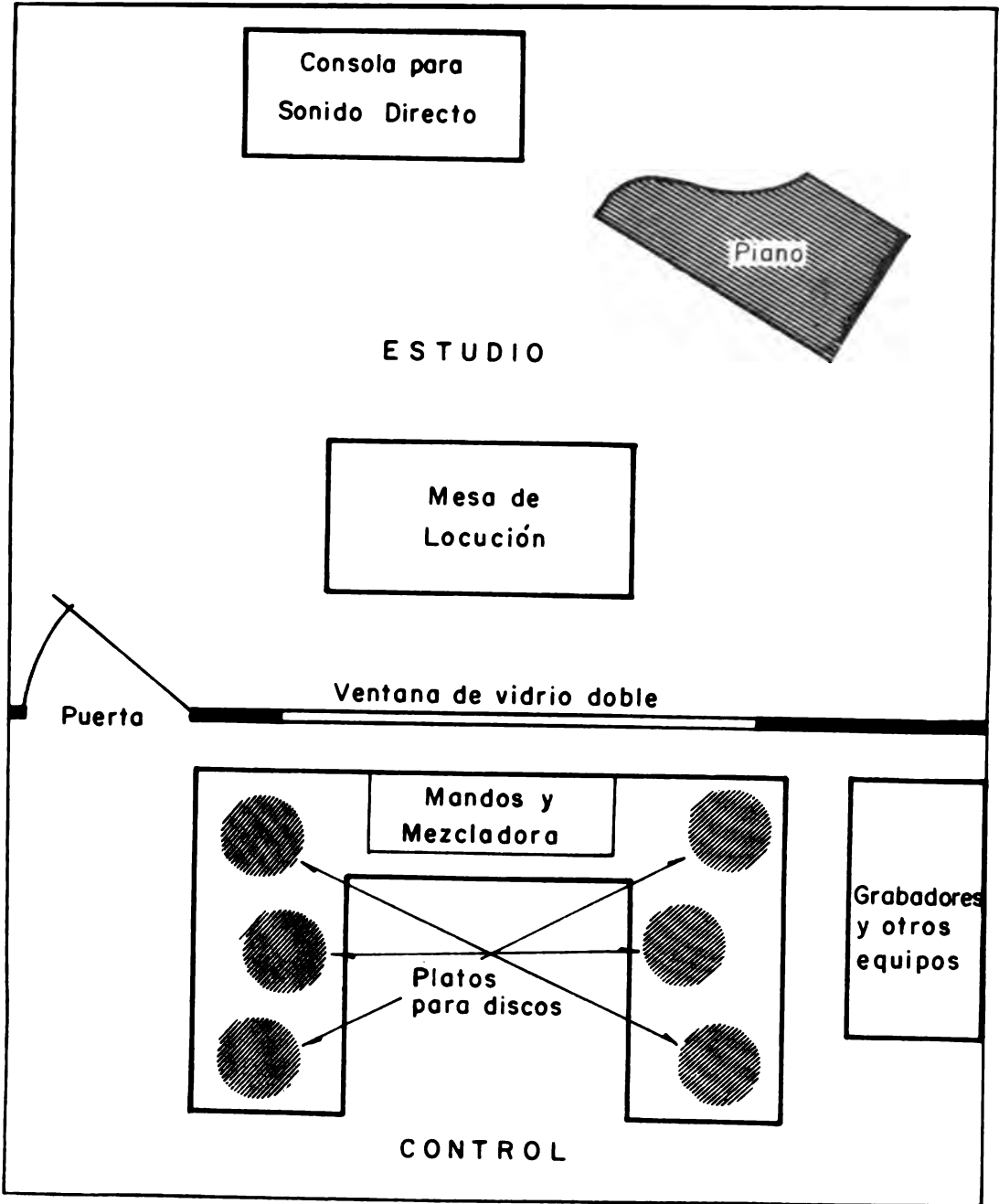
das, etc. Se apela a esas diferencias mecánicas para que cada persona, al ir leyendo ante el micrófono, identifique rápidamente su parte y sepa cuándo actuar y en qué momento detenerse para dar paso a otra actuación.

Deben haber tantas copias del libreto como personas tengan que participar en la emisión del programa. Supongamos que se trata de un programa dialogado en el que participan el agente de Extensión, un especialista en pastos y un agricultor progresista. Cada uno de ellos debe tener su libreto. Además, deben haber copias, por lo menos dos, para la cabina de control o monitor de la estación. De esa manera, los que vayan a hablar sabrán a qué atenerse y los que vayan a operar el equipo y manejar la música y los sonidos, sabrán cómo y cuándo deberán intervenir. No debe trabajarse con un guión para dos personas. Cuando se hace esto, resulta difícil seguir el hilo de la lectura; los locutores se ponen nerviosos y surgen pausas y dubitaciones perjudiciales para el programa.

LAS ESTACIONES DE RADIO

El extensionista debe conocer bien la estación de radio con la que trabajará. Antes de escogerla, averigüe el alcance que tiene ésta entre el público que le interesa y el grado de prestigio de que goza en las comunidades a que pretende llegar. Luego, establezca buena y constante amistad con el personal directivo de la estación y con los elementos técnicos de la misma. El director y el gerente de una estación son quienes hacen posible el programa agrícola. Si usted no es buen amigo de ellos, su programa no estará garantizado. Entre los técnicos, a usted le interesa principalmente estar muy vinculado con dos: el jefe de programas y el jefe de producción. El primero de ellos decide la hora de emisión, la duración y la naturaleza de los programas, y supervisa la elaboración de los libretos. El jefe de producción es el encargado de realizar ante el micrófono lo que los libretos demandan. En las estaciones pequeñas, estas dos funciones suelen ser atendidas por un solo hombre. Haga de ese hombre un buen amigo suyo. Sírvalo en lo que pueda. Trate de aprender de él los secretos de la radiodifusión.

Usted debe conocer los estudios de la emisora con que va a trabajar. Debe aprender cómo se mezclan en la cabina de control, la voz, con la música y con los sonidos; cómo se



controlan el volumen y el tono; cómo se producen ciertos efectos sonoros; cómo se abre y cierra el paso hacia ciertos micrófonos en ciertos momentos, siguiendo las indicaciones del guión; cuántas clases de micrófonos hay y en que se diferencian, etc.



Y hay algo muy importante que debe aprender en la estación: las *señas silentes* de emisión. El director del programa hace ciertas indicaciones con la mano a los operadores y, especialmente, a los locutores. Desde luego, no puede hablar. Entonces, la mímica especial es su canal de comunicación. Usted debe aprender de él los símbolos manuales usados en la estación para indicar, por ejemplo:

- Muy fuerte;
- Muy suave;
- Muy lento;
- Muy veloz;
- Silencio;
- Module mejor;
- Atención, listos; le toca a *usted*;
- ¡Alto!, el micrófono está "muerto".

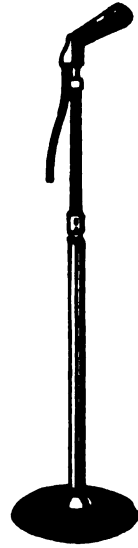
Todos estos y muchos otros factores interviene en la emisión. Un programa puede haber sido redactado perfectamente pero que resulte bueno o malo dependerá del montaje, de la dirección, de la realización radiofónica. Cuanto más aprenda usted sobre emisión, mejor podrá escribir sus libretos.

LA EMISION RADIOFONICA

Lo primero que debe hacer es perder el "miedo" al micrófono. Al principio, el micrófono asusta a todos. Pero no hay razón para ello. En su trabajo, usted habla todos los días con decenas de personas. A veces, con centenares, como en el caso de las reuniones, las demostraciones.

Y, a veces, con millares, como en el caso de las ferias y exhibiciones. Hablar ante el micrófono es lo mismo. ¿Por qué preocuparse, entonces? Sea natural, olvídense del micrófono; es un buen amigo suyo. No lo toque ni raspe en forma alguna; el micrófono es muy sensible al menor ruido y no reproduce los sonidos en forma natural sino magnificada. Un pequeño toque con un dedo o con un lápiz puede sonar en el receptor como un tremendo golpe. Deje, pues, tranquilo al micrófono y tranquilícese usted.

El hecho de que la radio tiene millares de radioescuchas no identificados, no debe conducirle al error de pensar que usted habla para una masa amorfa y abstracta. Recuerde que cada receptor está en un hogar, en un sitio íntimo, donde le prestan atención una, dos o seis personas, no diez mil, ni veinte mil. Es-



criba y hable siempre como si se estuviera dirigiendo a una sola persona amiga. Nunca escriba ni hable para la radio en forma impersonal, porque, en tal caso, nadie se sentirá aludido.

En vez de decir:

"Se hace necesario combatir denodadamente las plagas del algodón que causan múltiples perjuicios..."

Diga:

"Dejienda usted su cosecha de algodón. No deje que los insectos le hagan más daño. Combátalos".

Al hablar por radio, pronuncie bien, mejor que de costumbre. Ensaye para que sus palabras salgan claras, distintas, completas. No se "coma" las últimas sílabas. Pronuncie todos los sonidos. Con práctica y guía, todos podemos mejorar nuestra dicción.

Module su voz. A ratos, alce el tono de su voz. Otras veces, bájelo. Haga que sus sonidos sigan una línea ondulada, cambiante, con matices. Si usted emite su voz en un solo tono igual, parejo, uniforme, su mensaje será monótono y aburrido. Grabe su voz y estúdiela. Pida la ayuda de los hombres de radio para mejorar su dicción y su modulación.

En cuanto a la velocidad de emisión, sea cuidadoso. No hable nunca con demasiada rapidez. Recuerde que es difícil entender y re-

tener lo que se oyó. Hable con normalidad, ni tan rápido que cause confusión ni tan lento que resulte irritante. Esto también se puede aprender con la práctica y con la ayuda de un director profesional de programas.

Observe la puntuación que marca el guión. Haga bien todas las pausas indicadas en él.

Nunca fume ante el micrófono. Tampoco mastique nada.

Aprenda a respirar bien. Inhale siempre por la nariz, lentamente, la mayor cantidad de aire posible. Nunca aspire aire con la boca abierta. Tampoco expela el aire por la boca en forma violenta. Si ha recogido usted bastante aire y si aprende a extraerlo poco a poco, conforme va hablando, nunca le faltará aire y nunca tendrá que inhalar de golpe ante el micrófono. El músculo estomacal llamado diafragma controla en gran parte la respiración. Pídale a un hombre de radio que le enseñe a usarlo mejor.

Evite carraspeos, toses y estornudos. Si se produjeran súbita e inevitablemente, amortígue los con el pañuelo, tratando de alejarse del micrófono.

Colóquese a una distancia apropiada del micrófono y en el ángulo más conveniente para el volumen de su voz. Generalmente, una cuarta de distancia es lo recomendable, pero esto varía según el timbre y el volumen de la voz y según el tipo de micrófono. Pida al director o al operador que le enseñe la mejor colocación.

Antes de empezar su programa, quite las grapas con que está cosido su guión. Maneje los papeles con cuidado, de modo que no hagan ningún ruido inconveniente. Téngalos a

mano, bien dispuestos a su alcance para que pueda leerlos con facilidad y sin revolverlos.

Hable con sencillez y naturalidad. No se ponga solemne. No haga discurso. Hable como si estuviera charlando con un agricultor en la puerta del mercado del pueblo o en su oficina de campo. Sea ameno y siempre cordial. Ni finja, ni haga que su voz suene afectada.

Ensaye siempre. Nunca hay garantía en lo que se improvisa. Ensayando, usted conocerá mejor su programa y estará seguro de lo que debe hacer. El ensayo es particularmente necesario cuando pone a participar en su programa a otras personas que no forman parte permanente del mismo. Entreviste a esas personas con anticipación, tome datos de ellas y escribalas en forma de libreto preliminar. Muéstrelas esos apuntes para cualquier corrección. Cuando los aprueben, déjeles anticipadamente copia del libreto para que lo conozcan y ensayen. De esa manera, a la hora de emitir, esas personas se sentirán más confiadas, perderán parte del "miedo al micrófono" y le ayudarán a lograr un buen programa. No las ponga a improvisar. A usted tampoco le gustaría que lo sorprendieran con un súbito compromiso ante la radio.

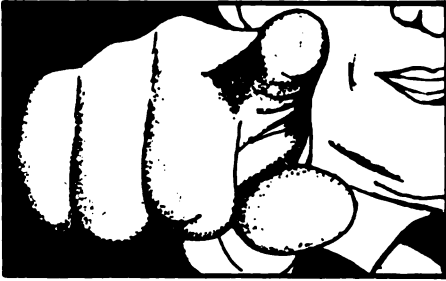
A veces, usted tendrá necesidad de incluir partes no ensayadas en su programa, especialmente en el caso de las entrevistas documentales directas. Para esos casos, como para muchas otras cosas, el grabador magnetofónico es una gran ayuda. Usted puede corregir lo que



¡ATENCIÓN! ¡PREPARADOS!



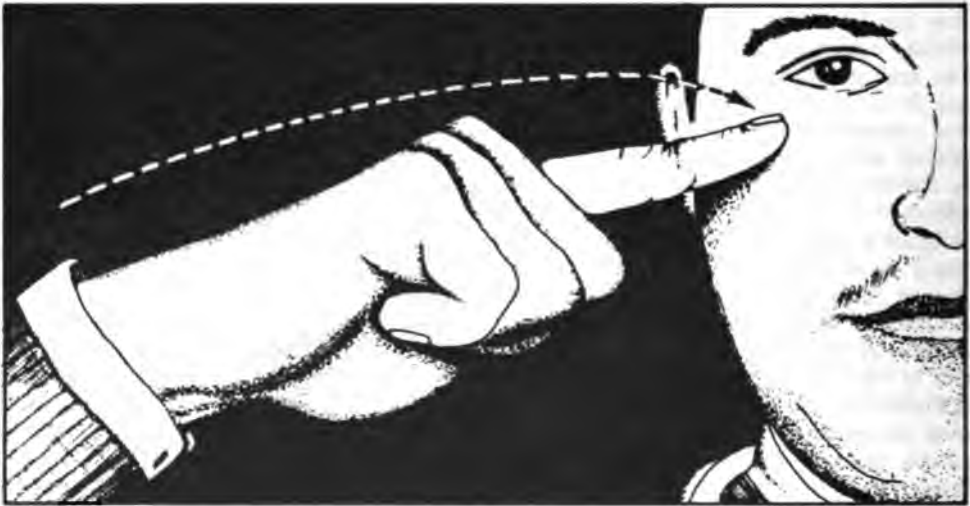
ALEJESE MAS DEL MICRO



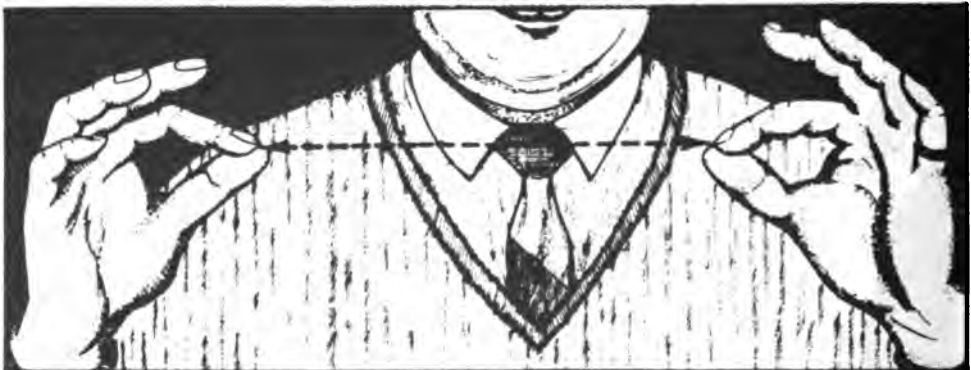
**¡EMPIECE! ¡YA! ¡A USTED
LE TOCA!**



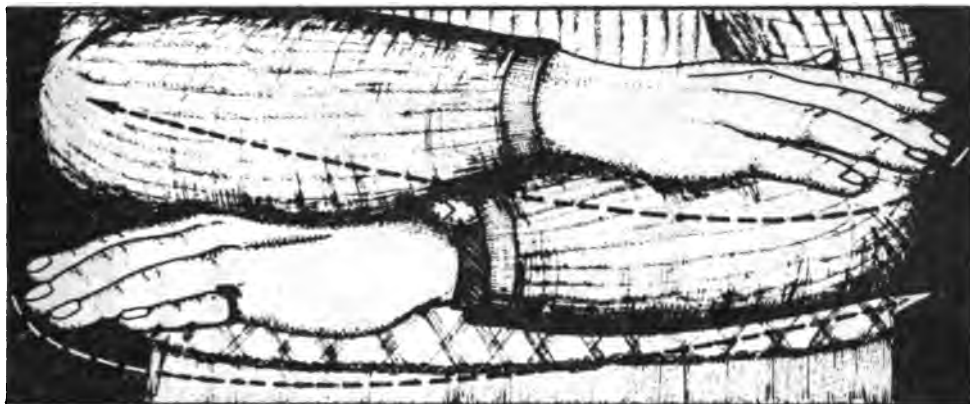
ACERQUESE MAS AL MICRO



**¡MIREME (AL DIRECTOR) Y ATIENDA MIS SEÑAS E
INSTRUCCIONES!**



¡ALARGUELO! ¡MAS LENTO!



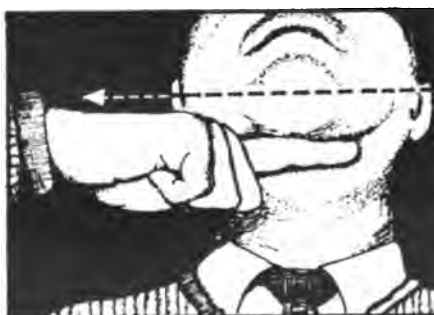
¡FUERA! (SEÑAL MUY UTIL PARA LOS ACTORES Y ENCARGADOS DE SONIDO EN LAS ESCENAS DE MONTAJE !



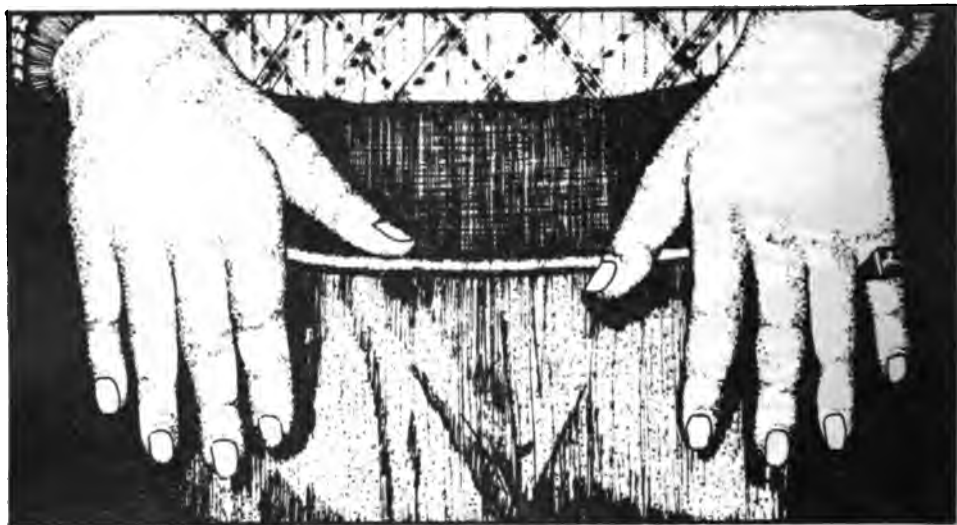
¡ DE MAS EMOCION ! ¡ CON TODA EL ALMA !



¡ MAS VOLUMEN !



EL MICROFONO NO FUNCIONA (O ESTA DESCONECTADO)



¡MAS ABAJO! ¡DISMINUYA EL VOLUMEN!



¡MAS DE PRISA!



**¡MUY BIEN! ¡TODO VA BIEN!
¡ESPLENDIDO!**

ha grabado o puede acortarlo, con simples cortes de tijera o borrando algunas partes del parlamento. El manejo de un grabador es algo muy simple; hay grabadores portátiles a batería para donde no hay corriente eléctrica. En general, siempre que usted pueda, debería grabar su programa completo y hacerlo llegar a tiempo a la estación. Así usted podría escucharse a sí mismo y evaluar su propio programa.

Sea siempre puntual y cumplido con la estación o, lo que es lo mismo, con su público. Respete a la estación y a su público. No falle a sus compromisos de emisión ni llegue tarde. Piense que el tiempo en la radio es muy caro; se cuenta por segundos.

OTRAS CONSIDERACIONES

La *hora de transmisión* es algo muy importante. Usted tiene que escoger una hora que convenga a la estación, a su público y a usted mismo. Piense siempre en su público. Si usted quiere alcanzar a los agricultores, un programa transmitido a las diez de la mañana o a las tres de la tarde no le servirá de nada. Si desea llegar a las amas de casa, las 6:30 a.m. probablemente no es una hora apropiada.

La *duración del programa* también es de gran importancia. Casi siempre las estaciones dividen su tiempo de programas completos en unidades de 15 minutos. Hacen esto porque



saben que es muy difícil mantener la atención concentrada del auditorio por más tiempo, a menos que se empleen recursos de recreación o dramatización especiales que no siempre están al alcance del extensionista.

Otro factor de interés es la *periodicidad del programa*. Usted debe determinar si conviene y si le resulta posible hacerlo diario, interdiario, bisemanal o sólo una vez por semana. Un programa de 15 minutos, a las 7 de la mañana,



transmitido lunes, jueves y sábados, no es lo mismo que un programa de 30 minutos transmitido el domingo a la una de la tarde. En esto no se puede generalizar. Cada extensionista debe estudiar la situación y tomar sus decisiones particulares al caso. Recuerde, sin embargo, que cuanto más tiempo pase entre un programa y otro, menor será la oportunidad de atraer sobre él la atención permanente del público. Cuanto más frecuente sea la presentación del programa, mayor será la probabilidad de crear en el público agricultor el deseo de oírlo que, más tarde, deberá convertirse en hábito y en necesidad, si el programa está bien hecho.

¿Debe o no debe tener auspicio comercial el programa radiofónico de extensión agrícola? Usted se encontrará con esta duda a la hora de usar la radio. La mayoría de las estaciones comerciales suelen ceder tiempo de emisión gratuito a los programas de servicio público desinteresado. Como es lógico, sin embargo, las estaciones venden las mejores horas de emisión a los anunciantes comerciales. Así, a veces, el horario que ofrecen gratis al extensionista no es útil para éste. ¿Qué hacer entonces? ¿Buscar o aceptar el auspicio de algún fabricante o distribuidor de productos agrícolas? Esto puede ser peligroso, ya que el espíritu de lucro puede desvirtuar la naturaleza altruista y educativa del programa agrícola. También puede ocurrir que se acuse al extensionista de parcialidad en favor de determinados artículos comerciales, sobre todo si el patrocinador vende productos para el campo. El asunto es, pues, delicado. Sin embargo, cuando no hay alternativas, pueden haber —y los hay— programas de extensión financiados por casas comerciales. Todo depende del tratamiento que se dé a los mensajes comerciales. En tales casos, por lo general, los anunciantes suelen limitarse a indicar, al principio y al final del programa que el mismo fue transmitido por cortesía de ellos. De allí a quebrar los parlamentos (mensajes educativos desinteresados) del extensionista cada dos o tres minutos con una abierta frase de ventas, hay una gran distancia. Es algo que el extensionista debe evitar.

La radio tiene poca utilidad cuando se trata de enseñar métodos.

¿Quiere esto decir que el extensionista no debe usar la radio? Ciertamente, no. El extensionista no puede desechar un medio de comunicación tan valioso. Lo que debe hacer es usarlo racionalmente. Para ciertos propósitos y

para ciertos sectores del público, puede omitir la radio. Pero, con seguridad, hay muchos propósitos —información y promoción— para los cuales la radio es vehículo ideal. Habrá ciertos sectores del público que sean alcanzados por ésta con mucha eficacia. Si la radio no llega directamente al campesino perdido en las montañas, puede llegar al finquero grande y al agricultor suburbano. Estos, más tarde, pueden ejercer una influencia indirecta en los pequeños campesinos, haciéndoles llegar los mensajes que ellos recibieron por radio. Alcanzar a las gentes de las ciudades también puede ser útil. Al fin y al cabo, ellas viven —en el sentido de su alimentación, por lo menos— dependiendo del campo. Los problemas de la agricultura, aunque en otro orden de cosas y en medida distinta, también les conciernen. Si esa gente recibe por radio información sobre las actividades de Extensión, si se da cuenta de lo valioso de estos servicios, podrá ser movida en favor de ellos. A la hora de las asignaciones presupuestarias, a la hora de las determinaciones en los parlamentos que hacen las leyes y disponen de los fondos públicos, la opinión de los habitantes urbanos sobre los asuntos del campo puede tener valor decisivo. Y la radio puede jugar en ello un papel vital.

ASEGURESE EVALUANDO

Algunos extensionistas se contentan con transmitir su programa. Aparentemente, *dan por descontado* que el programa está cumpliendo su propósito y que está alcanzando a su público. Desgraciadamente, esto no siempre es así. Para saber si lo es o no lo es, no hay otro recurso que el de preguntar a la gente a quien va destinado el programa. Aproveche para ello las visitas a la finca y al hogar, las visitas de los campesinos a su oficina, las reuniones, etc. También, en ciertos casos, puede hacer pequeñas encuestas mediante cuestionarios escritos. Usted verá qué método le resulta más práctico y más viable. Pero alguno tiene que usar para saber cómo marchan sus programas desde el punto de vista del público al que va destinado.

- a. ¿El día y la hora son adecuados?
- b. ¿La frecuencia o periodicidad es la más indicada?
- c. ¿La estación escogida es la más conveniente?
- d. ¿El nivel de vocabulario es comprensible?

- e. ¿Los temas coinciden con los intereses y con las necesidades del público?
- f. ¿El público quiere más noticias, más consejos técnicos o más recreación?
- g. ¿El público prefiere los programas monologados, los dialogados o los teatralizados?
- h. ¿Es correcta la dicción?
- i. ¿Qué hay en cuanto a la velocidad y a la modulación?
- j. ¿En qué medida ha asimilado el público su mensaje?

En fin, muchas preguntas como éstas podrían servirle para explorar lo que el público piensa sobre su programa. Usted tiene que eva-

luar. Usted tiene que saber si el programa alcanza al público que se tiene fijado, si le agrada y le sirve, si está cumpliendo el propósito que se le ha señalado. Si no lo hace, trabajará a ciegas. Y, si trabaja a ciegas, es muy probable que emplee gran cantidad de tiempo y demasiado esfuerzo en algo cuyos resultados sean tan modestos que no justifiquen tal empeño. Use la radio pero no porque sí, por el gusto de usarla. Recuerde que usted es un educador y que la radio, como los demás medios de comunicación, no es otra cosa que un instrumento multiplicador de sus mensajes educativos.

6. LA CINEMATOGRAFIA

GENERALIDADES

El cine aplicado al trabajo de Extensión Agrícola tiene varias ventajas sobre otros medios de comunicación educativa. Su capacidad de recrear la realidad con objetividad, verismo y gran poder dinámico es difícil de ser igualada por otros medios. Tampoco es fácil empatar su alcance masivo empleando otros recursos de enseñanza. Su poder de sugestión es mucho mayor que el de otros medio de comunicación.

El mensaje cinematográfico no se percibe en la misma forma, por ejemplo, que el mensaje transmitido por un libro. El mecanismo de percepción del mensaje cinematográfico no es un proceso intelectual. Es un proceso esencialmente emotivo, de instintos y sentimientos. Por tanto, su impacto es mucho mas fuerte que el de una comunicación oral o escrita.

CONCLUSIONES PROVENIENTES DE INVESTIGACION

Estas son algunas de las conclusiones resultantes de investigaciones científicas efectuadas en Estados Unidos de Norteamérica sobre el cine:

- a. La gente que aprendió algo a través de películas cinematográficas, resulta más capaz de aplicar los conocimientos así adquiridos, que la gente que no recibió instrucción por el medio filmico.

- b. Las películas favorecen y estimulan otras formas de aprendizaje. Por ejemplo, después de ver una película sobre equis tema, mucha gente tiende a leer literatura sobre tal tema, cosa que probablemente no hubiera hecho en caso de no haber visto la película.
- c. El uso de películas efectivas y adecuadas produce un mayor grado de aprendizaje en menor tiempo y con una mayor retención de lo que se ha aprendido.
- d. Las películas alcanzan su máximo grado de influencia en el espectador cuando refuerzan conocimientos adecuados que éste ya tiene. Tienen bastante menor influencia cuando ese conocimiento previo, es de por sí deficiente y cuando su mensaje es contrario a actitudes ya muy enraizadas en el público. Ello no quiere decir que las películas no sirven para cambiar actitudes. Quiere decir, simplemente, que el cine puede ser mejor aprovechado para fomentar actitudes ya existentes, para respaldar las tendencias de la gente en cierta dirección, que para oponerse a ellas.
- e. El impacto mayor de las películas se opera, principalmente, a través de la imagen que es la que transmite el contenido esencial. La narración, los efectos sonoros, la música y hasta ciertos recursos ópticos fantaseosos juegan un papel secundario en la aceptación del mensaje por el espectador.
- f. Hay una gran diferencia entre proyectar una película, simplemente, y en proyec-

tarla acompañada de adecuadas técnicas de utilización. La efectividad de una película depende tanto de los recursos de enseñanza con que, en sí misma, hubiera sido producida, como de la habilidad del instructor para aplicar procedimientos didácticos que mejoren la observación del film, complementen los conceptos expresados por éste y profundicen el aprendizaje así provocado.

FUNCIONES DE LA COMUNICACION CINEMATOGRAFICA

El cine puede servir estos propósitos de comunicación:

- Promover
- Informar
- Instruir

FUNCIÓN PROMOTIVA. Esta es la función que mejor desempeña el cine en razón de su impacto de tipo más emocional que intelectual. El cine puede mover los sentimientos de las personas en favor o en contra de alguna idea, persona, institución, procedimiento, etc. Su poder de persuasión y de convicción es impresionante. En materia de educación, ésta —la de promover actitudes y moldear conductas— es su mayor virtud.

FUNCIÓN INFORMATIVA. El cine sirve para dar información rápida, condensada y eficiente, a públicos masivos. Hay numerosos films que dan información, sin aspirar mayormente a mover a la gente en favor, ni en contra de nada y sin tratar de "instruirla" o "enseñarle" específicamente nada.

FUNCIÓN DIDÁCTICA. A veces, al comunicador no le basta con informar, ni con promover. Necesita, específicamente, instruir (enseñar), generalmente sobre un principio, un proceso, un sistema o un procedimiento. El cine también es apto para este tipo de tarea pero lo es en menor grado que para las dos anteriores. La razón de esta limitación radica, principalmente, en ciertas consecuencias del movimiento y del simbolismo que serán analizadas a continuación.

VENTAJAS DEL CINE COMO INSTRUMENTO EDUCATIVO

MOVIMIENTO. Las imágenes estáticas, fijas,

no pueden provocar en las personas nunca el mismo grado de reacción que las imágenes en movimiento. El mérito de comunicación principal del cine es tal vez ese, su aptitud para provocar una ilusión óptica de movimiento.

REALISMO. El cine es lo más parecido a la vida real. Su grado de verismo y de verosimilitud es extraordinario. La gente se olvida, con frecuencia, de que está viendo una película. La observación de una película provoca en el subconsciente del espectador una poderosa sensación de estar viviendo, verdadera, directa y personalmente, una experiencia vital.

ALCANCE. Es tan grande la atracción del cine que su alcance es multitudinario. En poco tiempo, cubriendo áreas geográficas inmensas, puede alcanzar a millares o millones de personas. Logra esto a un costo de distribución mucho más bajo, por persona alcanzada, que el de otros medios cuyo costo de producción —inversamente al del cine— son mucho más bajos.

PERMANENCIA DE LA CALIDAD. Nunca podemos ofrecer dos charlas exactamente iguales. En una ocasión, la charla puede resultarnos mediocre. En otra puede salir brillante. El orden de exposición de nuestros conceptos puede variar de una charla a otra, así como la clase de ejemplos y el tipo de auxiliares didácticos. La calidad de la comunicación oral directa, por ejemplo, es pues, variable. En cambio, en el cine, esa calidad es una y definitiva. El contenido es inalterable, la imagen no se puede modificar, es siempre la misma.

ALTA REPETIBILIDAD. Este factor tiene dos caras: por una parte, se refiere al hecho de que una película pueda darse repetidamente en casi incontables ocasiones, multiplicando así grandemente el alcance de su mensaje. Por otra parte, dentro de una misma película, es posible repetir varias veces el mismo concepto sin cansar demasiado a la gente y, a veces, hasta sin que ella se dé cuenta real de esa repetición. Esto se debe, principalmente, a que el espectador no está recordando conscientemente cada imagen —ni cada concepto— que precede a lo subsiguiente. Por tanto, no es muy posible que perciba las repeticiones.

PRESENTA PROCESOS INVISIBLES AL OJO HUMANO. Cuanto más directa sea la expe-

riencia que cobremos de la realidad que nos rodea, más fácil y más profundo será nuestro aprendizaje. Esta regla pedagógica se rompe en algunos casos en que la realidad, por sí, no se presta para enseñar mejor. Por ejemplo, cuando queremos mostrar el sistema circulatorio humano o la textura interna de la tierra o la conformación de objetos o seres microscópicos, o el funcionamiento de las piezas interiores de un motor. En tales casos, no podemos apreciar a simple vista; la realidad no nos sirve de mucho. El cine, por un procedimiento de abstracción cultural, nos muestra esos factores a voluntad, superando las limitaciones del ojo humano y atenuando la ineptitud de esas realidades directas para ser apreciadas por el hombre de un modo corriente.

HACE POSIBLE OBSERVAR FENÓMENOS VELOCES. En la vida real, algunas cosas que deseamos aprender se presentan a nuestros sentidos de una forma naturalmente demasiado veloz para nuestro mecanismo habitual de percepción. Por ejemplo, el funcionamiento de los diversos mecanismos de un tractor, el desplazamiento de los caballos en una carrera, la caída de un objeto, etc. El cine, mediante sus recursos de modificación de la velocidad de filmación y proyección —"cámara lenta"— puede disminuir la velocidad de esos procesos hasta un punto que el ojo humano pueda percibirlos con facilidad.

FACILIDAD DE TRANSCRIPCIÓN A DIFERENTES IDIOMAS. En el cine, en una misma película, es posible tener más de un idioma, gracias al sistema de sonido magnético variable adicional al óptico fijo. Esto permite adaptar una película foránea, por lo menos en su aspecto auditivo, a cualquier situación local.

DESVENTAJAS DEL CINE COMO INSTRUMENTO EDUCATIVO

REQUIERE DE ENTRENAMIENTO ESPECIAL. Esta desventaja se presenta tanto en una situación de producción de películas como en una situación más simple de observación o apreciación de películas.

Para producir una película se necesita de *personal especialmente adiestrado* en las difíciles técnicas que hacen posible realizar un film.

Para entender el cine es necesario, por otra parte, *estar entrenado, tener costumbre de ir*

al cine, estar familiarizado con él. El lenguaje cinematográfico apela a muchas convenciones. Por ejemplo, ciertos efectos ópticos dan la sensación de cambio de lugar o de tiempo, con fines de síntesis. Si uno no entiende ni acepta tales convenciones, la película no tiene continuidad y puede hasta carecer de sentido. Para públicos de bajo nivel cultural, no familiarizados con tales convenciones cinematográficas, el cine puede tornarse en un débil y confuso medio de comunicación.

TIENE UN ELEVADO COSTO DE PRODUCCIÓN. La producción no comercial de la más modesta película de 16 mm., con una duración de nada más que 5 minutos, no puede tener un costo inferior a los 350 dólares, si se cuenta con equipo y personal mínimos propios. La película, por los equipos de que se vale, por la cantidad y la calidad de la gente que necesita para realizarse y por sus gastos de laboratorio es —casi siempre— un medio de producción muy costoso.

SU PROCESO DE PRODUCCIÓN ES LARGO. El tiempo que toma producir una carta circular es mínimo. Producir un programa de radio o un folleto toma, desde luego, bastante más tiempo. Pero, probablemente, muy pocos medios de comunicación demandan un proceso de producción tan prolongado como el que exige el cine.

SU ADAPTABILIDAD ES REDUCIDA. Siendo la imagen inalterable —como ya se anotó entre las ventajas— surge, por inversa, para el educador la desventaja de que, por esa misma razón, es difícil adaptar cada película a diversas situaciones y a distintos públicos.

SE PRESTA A ABSTRACCIONES CULTURALES PELIGROSAS. El cine es uno de los medios que más frecuentemente apela a símbolos especiales, abstracciones culturales de orden visual que pueden confundir fácilmente a un público de bajo nivel cultural y carente del hábito de ir al cine. Por ejemplo: representar los glóbulos rojos y los glóbulos blancos configurados como soldados que libran una batalla; dar apariencia de persona a los animales o a las maquinarias; hacer hablar a los objetos y a los animales; efectuar cortes transversales; deformar de modo fantástico la "realidad" (el brazo de un hombre que se extiende desmesuradamente, la mano del dibujante que

"retira" súbitamente un personaje de la pantalla, etc.); agrandar o empequeñecer personas y objetos a voluntad (por ejemplo, para mostrar la anatomía de un mosquito, lo agranda desde su tamaño natural hasta la exageración máxima de la pantalla llena. Estas abstracciones simbólicas pueden ser comprendidas por un público culto habituado a ellas. Pero desconciertan a otros tipos de público de bajo nivel que no alcanzan a comprender el significado de esos símbolos.

SU VELOCIDAD PUEDE SER CONTRAPRODUCENTE. Lo que es virtud —cuestión de doble filo— también puede ser perjuicio. El movimiento, el dinamismo que es característica esencial del cine puede, a veces, ser un enemigo en materia de educación. El cine filma las escenas a una velocidad que reproduce la velocidad propia de los sucesos reales. Hay ciertas operaciones que no pueden captarse adecuadamente a esa velocidad normal. Pasan demasiado rápido ante los ojos del espectador, y antes de que pueda haberlas comprendido adecuadamente, la continuidad del film obliga al espectador a posar su atención en la siguiente escena.

SU CONTINUIDAD ES ININTERRUMPIDA. Cuando algún espectador no ha entendido una imagen que le es ofrecida mediante una transparencia o "slide", es posible detener esa placa hasta lograr dicha comprensión o aún regresar, libremente, a ella más tarde, si es del caso. En el cine esto es normalmente imposible. Una vez que arranca el mensaje no se lo puede detener fácilmente; tiene que continuar desarrollándose hasta el fin, sin dar lugar a detenciones ni menos a regresiones. Su continuidad debe, normalmente, ser ininterrumpida. Si el espectador entendió, bien. Si no entendió, no hay remedio... a menos que se apliquen técnicas especiales de utilización.

No pretenderemos en este libro enseñar a los extensionistas los principios y las técnicas de la producción cinematográfica, ni siquiera en la forma más breve. A lo que aspiramos —una vez enunciados el pro y el contra del cine para educar— es dar a los lectores el mínimo de conocimientos necesarios para que puedan usar bien las facilidades de proyecciones fílmicas de que dispongan.

UTILIZACION DE PELICULAS

Proyección no es sinónimo de educación.

Mostrar películas no es educar a la gente. El campesino no goza de recreaciones, no tiene modos de compensar su dura vida de trabajo. Rara vez puede ir a un cine o a otros espectáculos comerciales. Por tanto, cuando quiera y dondequiera que se le ofrezca cine gratis, allá acudirá prontamente, dispuesto a divertirse. Pero... ¿eso es "educación"?

Es cierto que el cine puede servir para educar. Pero la película cinematográfica, por sí, no constituye un sistema educativo. Es un material, no un método. Es una ayuda didáctica audiovisual. O sea, un *complemento* para reforzar la enseñanza que el educador imparte. Y para el educador no se conoce sustituto alguno.

a. PLANEAMIENTO

No basta, pues, con proyectar películas. Hay que saber escogerlas y, sobre todo, hay que saber utilizarlas. En ese sentido, cuando planea usted usar películas, podría serle útil que comience por hacerse preguntas como éstas:

- ¿Cuál es el tema que voy a exponer?
- ¿Es el cine el medio más indicado para exponer ese tema?
- ¿Puede la película realmente ayudarme a transmitir mejor mi mensaje?
- ¿Cuál es el propósito de mi exposición y, por tanto, del empleo de la película? O, en otros términos, ¿qué quiero que mi público sepa, sienta o haga como consecuencia de mi exposición y de haber visto la película?
- ¿Cuál es mi público en este caso? ¿Será la película adecuada para él?

Cuando se haya respondido a preguntas como esas, estará usted mejor orientado para escoger apropiadamente la película que más se ajuste a sus necesidades de enseñanza definidas.

b. SELECCIÓN

En la selección de películas hay que considerar varios factores de importancia. He aquí algunos de ellos:

- 1) Finalidad principal que tiene la película (entretener, informar, promover o enseñar específicamente algún principio, concepto, proceso, método).
- 2) Grado de identidad posible entre las personas, las cosas, los ambientes, las accio-

- nes y las situaciones presentadas por la película y el público que la verá.
- 3) Grado presumible de facilidad de comprensión del mensaje esencial de la película, por parte del público que se tiene en vista.
 - 4) Nivel de complejidad del vocabulario empleado en la narración de la película.
 - 5) Duración de la proyección.

Para el extensionista latinoamericano, los márgenes de selección no son amplios. Hay pocas películas disponibles. En su mayoría, son de procedencia extranjera. Ofrecen, como es natural, poca identidad con la realidad cultural de las áreas rurales latinoamericanas. Su validez, por tanto, queda restringida.

En cualquier caso, usted puede guiarse por un criterio selectivo más o menos preciso. Por ejemplo:

Escoja películas que:

- 1) Expresen un tema en forma simple y directa.
- 2) Despierte la imaginación y estimulen el pensamiento del público.
- 3) Presenten datos con claridad y precisión.
- 4) Coincidan con el mensaje principal que usted quiere transmitir, ampliándolo, reforzándolo o ilustrándolo.

No escoja películas que:

- 1) No tengan una relación cabal con el mensaje que usted quiere transmitir.
- 2) Sean muy largas y, sin embargo, tengan muy poca "esencia", muy poca materia relativa a lo que usted quiere enseñar.
- 3) No coincidan con los intereses y conocimientos de su público.
- 4) No sean más que un motivo de pura recreación.

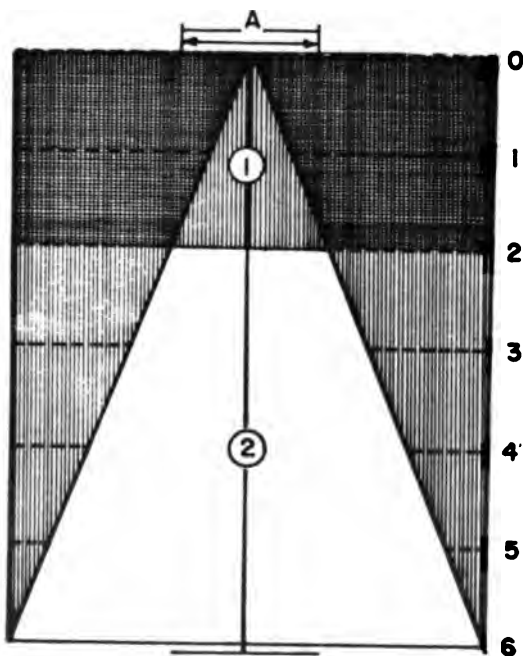
Usted tiene que haber visto la película antes de mostrarla a los campesinos. Viéndola, conociendo bien su tema, estando al tanto de sus puntos fuertes y de sus limitaciones, podrá hacer buen uso de ella. Si no la conoce, no sabrá cómo sacar de ella el mejor partido y... estará pasando de la educación simple a la simple proyección...

La utilización de películas tiene dos aspectos principales. Uno es el que se refiere a las

cuestiones *mecánicas* de operación del equipo proyector y a los arreglos *físicos* relativos al local: luz, disposición de los asientos, etc. El otro aspecto es el referente a la manera en que se deben aprovechar las películas desde el punto de vista *pedagógico*.

C. FACTORES FÍSICOS DE LA PROYECCIÓN

El equipo de proyección cinematográfico es caro y delicado. Usted debe aprender a operarlo con eficiencia y cuidado y a mantenerlo en orden. También debe acostumbrarse a manejar la película con mucha precaución para evitar desperfectos que puedan inutilizarla. Antes y después de cada proyección, debe revisar prolijamente el equipo y las películas, tomando notas de ello en formularios sencillos pero que resultan de mucha utilidad.



ANGULO DE PROYECCION

- ① AREA INCONVENIENTE
 ② AREA RECOMENDABLE

Hay otros factores relativos a la proyección que debe tener en mente: el anuncio anti-

pado, la hora adecuada, el local amplio y accesible, el buen suministro de energía eléctrica, la correcta ubicación de la pantalla, el conveniente oscurecimiento de la sala, la anticipada y cabal distribución de los asientos para asegurar a todos máxima y cómoda visibilidad, la prueba de acústica, etc.

d. FACTORES PEDAGÓGICOS DE LA PROYECCIÓN

Sin embargo, por perfecta que sea la proyección, mientras no logre usted la participación del público y el ajuste de la película a las características locales, poco será lo que gane. Entre los mejores recursos para lograr la adaptación de una película a cada público en particular, están la explicación oral y el debate en grupo.

Usted puede hacer una descripción breve del tema de la película *antes* de comenzar la proyección; ésta ayudará mucho a que el público entienda mejor lo que va a ver.

Después de la proyección, puede hacer un comentario para ayudar a interpretar la película y esclarecer algunos de sus puntos. Mejor aún: si el grupo no es muy grande, puede organizar un debate, comenzando por hacer preguntas al grupo para extraer de él sus dudas, sus formas de interpretar lo visto, sus ideas sobre la aplicación de ello a su propio medio, etc.

En ciertos casos, verá que vale le pena *repetir la proyección*, organizando previamente grupos de *observación específica*: unos que se concentren en estudiar cierta escena; otros que se preocupen de definir claramente determinadas acciones; otros que juzguen la película comparando alguna situación descrita por ésta con la situación local similar. Al final de la segunda proyección, un nuevo debate en grupo servirá para que, bajo la atenta pero no autoritaria guía del extensionista, el público *formule su propio juicio*. Así la gente llegará a sus propias conclusiones y generalizaciones, que es lo apetecible para lograr un aprendizaje profundo y perdurable.

Esta forma de uso del cine toma más tiempo. También requiere de más habilidad que la empleada en oprimir el conmutador que echa a andar la máquina proyectora. Pero, si lo que el extensionista desea es obtener calidad en su enseñanza antes que cantidad, el empleo de ese tiempo y la adquisición de esas habilidades quedarán plenamente justificados.

e. TÉCNICAS DE UTILIZACIÓN

El educador que sabe utilizar el cine adecuadamente debe familiarizarse con el siguiente procedimiento de uso:

- 1) presentación;
- 2) motivación;
- 3) desarrollo;
- 4) análisis;
- 5) resumen;
- 6) combinación;
- 7) evaluación;
- 8) complemento.

1) PRESENTACIÓN. Ante todo, explique al público qué es lo que va a ver. Haga una breve reseña del tema a que se refiere la película. Destaque los puntos principales que usted quiere que el público aprecie en la película; haga breve tal exposición pero muy clara y precisa, de modo que dirija la observación posterior de la película hacia los objetivos que persigue.

2) MOTIVACIÓN. Dentro de ese mismo prólogo oral a la película, introduzca elementos que despierten en su auditorio la atención, el interés y el deseo de ver la película. Motive a su público para que se sienta inclinado a recibir el mensaje del film. Esto se logra indicando *por qué* es que ese público debe ver la película. O, en otras palabras, qué beneficio extraerán los espectadores del hecho de ver la película, cómo es que ella se relaciona con la atención de sus necesidades e intereses.

3) DESARROLLO. Hecha la introducción (presentación y motivación) haga la proyección. A veces, puede colocar algunas preguntas claves en una pizarra, sobre el tema a ser expresado por la película, antes de apagar las luces. Otras veces, puede responder preliminarmente algunas preguntas. En ocasiones, puede ser necesario detener deliberadamente la película en algún punto para efectuar un corto debate interpretativo y aclaratorio. Otras veces, la interrupción puede ser hecha para regresar a algún punto de difícil comprensión en la imagen o para repetir una cierta porción del film. En general, sin embargo, sobre todo cuando la película es corta, es preferible proyectarla sin interrupciones, la primera vez. Seguidamente, se repite la proyección y se la detiene cada vez que haga falta.

4) ANÁLISIS. De un modo general, no será necesario que usted haga comentarios durante la proyección, a fin de no distraer al espectador. A veces, sin embargo, este recurso se hace necesario y aceptable.

En cambio, así como fue importante su intervención antes de la proyección, al término de ella esa intervención resulta verdaderamente sustancial. Aquí debe subrayar los conceptos más importantes expresados por el film, debe aclarar las nociones que no hubieran quedado suficientemente explícitas, debe provocar la repetición de los conceptos sustantivos y de aquéllos que fueran especialmente complejos. Además, debe dar al público la ocasión de participar activamente en ese afán de análisis y esclarecimiento.

Las técnicas que pueden usarse para efectuar el análisis son muchas. Por ejemplo, el debate en grupo total, el debate en grupos parciales, el empleo de cuestionarios individuales gemelos antes y después de la proyección, etc. Según el público, según el tiempo, según el propósito y según sus habilidades didácticas, el extensionista escogerá las técnicas que mejor convengan al tema de la película.

Cualquiera que sea la técnica de aprovechamiento empleada, usted debe:

- conducir al grupo a que formule sus propias conclusiones y extraiga sus propias generalizaciones;
- interpretar para el público aquellos conceptos que éste no hubiera podido interpretar por sí solo;
- conducir al público a que efectúe, mentalmente, la adaptación de lo que vio en el film a su propio caso y a la cultura propia de su medio;
- ayudar al público a que aplique —que haga uso— de lo que ha aprendido de la película.

5) RESUMEN. Terminado el debate subsiguiente a la película, el instructor debe producir un corto resumen de los conceptos extraídos del film y resultantes de la discusión. También aquí puede aplicar las más diversas técnicas según los casos. Pero, en todo caso debe:

- lograr que se enuncien, en forma condensada y clara las ideas principales;
- lograr que se repitan los conceptos difíciles de entender;

— lograr que se expresen sucintamente las conclusiones a las que el grupo puede haber llegado.

6) COMBINACIÓN. No olvide que no hay ningún medio, ni siquiera el cine, que sea más efectivo por sí solo que combinado con otros. Un cartel antes de la proyección, un folleto al salir de ella, algunas notas en la pizarra, etc., son medios muy útiles para aumentar el impacto del film y reiterar su mensaje.

7) EVALUACIÓN. Podemos pensar que hemos hecho una buena utilización de una película, pero no podremos estar seguros de ello a menos que tratemos de averiguar:

- el grado en que el público ha asimilado (entendido e interpretado) el mensaje;
- el grado en que puede aplicar los conceptos centrales del mensaje;
- el grado en que el medio o material en sí fue eficiente o ineficiente para transmitir ese mensaje.

Hay muchas técnicas para efectuar esa averiguación. Se la puede ejecutar de un modo informal, haciendo preguntas a los espectadores, oralmente, al cabo de la proyección. Se la puede hacer mediante un registro único en el que se apunten las respuestas y reacciones del total de espectadores. Se la puede hacer mediante cuestionarios individuales que pueden ir desde una hoja con pocas preguntas simples hasta varias hojas con muchas preguntas. Las técnicas de encuesta y pregunta son también muy variadas.

8) COMPLEMENTO. Así como, en la misma ocasión de dar la película, se puede combinar el cine con otros medios de comunicación para reforzar el mensaje, es necesario —tiempo después de hecha la proyección— complementar la acción educativa mediante otros recursos reiteradores de dicho mensaje. Una persona que asistió a una proyección dada, podría recibir —semanas después— una simple circular en la que se le instara, por ejemplo, a aplicar en la vida práctica, alguna de las ideas del film.

El cine bien usado, es una gran ayuda para el extensionista. Mal usado, no pasa de ser un recurso informativo o de simple recreación.

7. LA TELEVISION

VENTAJAS Y LIMITACIONES

Como cualquier otro medio de comunicación, la televisión sirve mejor para algunos fines que para otros. Tiene ventajas y limitaciones. Estas son algunas de ellas:

VENTAJAS

- Tiene gran fuerza de **ATRACCION DE LA ATENCION** humana gracias a la combinación de la imagen en movimiento con el sonido.
- Tiene fuerza de **CONCENTRACION DEL INTERES** del espectador debido principalmente a que es un medio implantado dentro de los propios hogares.
- Tiene la virtud de **PROVOCAR PERCEPCION EXCLUSIVA** porque no es posible ver y oír la televisión y, al mismo tiempo, poner verdadera atención en otra cosa.
- Tiene un gran **PODER DE DIFUSION** para hacer llegar información breve, a la gente.
- Tiene gran **PODER DE PROMOCION** porque su naturaleza audiovisual y dinámica opera con mayor impacto sobre las emociones de las personas que sobre su intelecto.

LIMITACIONES

- El público al que puede llegar no es tan amplio como el de otros medios de comunicación. Problemas de abastecimiento de energía eléctrica y de costo de los receptores, determinan que su público sea comparativamente reducido.
- No se presta bien para fines didácticos, especialmente cuando de lo que se trata es de enseñar procedimientos.
- La producción de programas demanda del comunicador, conocimientos técnicos y destrezas especializadas poco comunes.
- El costo de producción -debido al número de personas necesarias y a otros factores- es mucho más elevado que el de otros medios.

— El tiempo que debe emplear el comunicador en planear y producir programas de televisión, es mayor que el empleado en otros medios.

Aunque la televisión es un medio de muy reciente instalación en los países latinoamericanos, son muy pocos aquéllos que no cuentan, por lo menos, con una estación emisora. De todas las estaciones existentes, siquiera un diez por ciento está ya intentando, en una forma u otra, la televisión educativa. El Servicio de Extensión de Puerto Rico es quizás la única organización de su tipo que ofrece, desde hace tiempo, un programa regular de extensión agrícola por televisión.

A pesar de estos progresos, hay que reconocer que, de momento, la televisión tiene una aplicación limitada para los fines de extensión agraria. Diversos factores intervienen para determinar que esto sea así. Pero uno de los principales es el hecho de que el alcance de la televisión en las áreas rurales es sumamente bajo. La falta de electricidad y el bajo nivel económico de los agricultores figuran entre las razones de esa limitación.

Sin embargo, ¿quiere todo ello decir que los extensionistas latinoamericanos deben desechar completamente la televisión en sus actividades educativas?. ¿Será imposible utilizar la televisión para cumplir las finalidades de la extensión agraria? Desde luego que no.

PARA QUE SIRVE LA TV EN EXTENSION

A despecho de las limitaciones anotadas y de otros factores similares, el extensionista latinoamericano puede valerse de la televisión, por lo menos, para los siguientes fines:

- a. Informar al público urbano sobre aquellas cuestiones de la vida rural relacionadas con sus intereses.
- b. Fomentar las relaciones de comprensión entre el público urbano (consumidor) y la población rural (productora).
- c. Instruir al público en general (urbano y rural) sobre la importancia de cuestiones de interés nacional como la conservación de los recursos naturales.

- d. Proporcionar información técnica a ciertos sectores del público urbano, interesados en cuestiones de agricultura menor (horticultura, jardinería, etc.) y economía doméstica (nutrición, mejoramiento del hogar, etcétera).
- e. Informar al público urbano sobre los fines actividad y realizaciones del Servicio de Extensión como instrumento del Estado que se financia con el aporte de impuestos de toda la población.

- d. Producir programas completos —ocasionales o periódicos— en los que la responsabilidad total de producción esté a su cargo.

Las primeras tres posibilidades corresponden a casi cualquier extensionista de una oficina distrital próxima a una estación telemisora. La última posibilidad se aplica más bien a las oficinas de supervisión regional y, más que todo, a la oficina central, incluyendo a los especialistas de Extensión y a los expertos en información o comunicación agrícola.

Pese a sus ventajas, la televisión no es, desde luego, el único medio de comunicación conveniente para todos los fines de extensión agraria.

Pese a las desventajas, la televisión es, desde luego, un medio que el extensionista debe usar.

Lo importante es saber cuándo y cómo usarla.

El extensionista situado en una zona en la que hay una telemisora, debe ante todo, familiarizarse con ella. Visite usted la estación y haga amistades con sus dirigentes y con sus técnicos de producción. Adquiera una experiencia directa sobre la forma en que se producen los programas, los recursos de que se valen esos expertos, las técnicas que emplean, el equipo que usan, etc. No es posible usar un medio de comunicación eficientemente si no se lo conoce bien.

PLANEAMIENTO DEL USO DE LA TV

Por supuesto, cualquiera que sea el uso que haga el extensionista de la televisión, debe guardar estrecha relación con los objetivos de su programa. La televisión no es otra cosa que un instrumento de multiplicación masiva del mensaje extensionista, un recurso didáctico auxiliar. Como tal, no debe usarse por sí misma o por el simple placer de hacerlo, sino en función directa de las necesidades del programa institucional de Extensión.

¿Qué es lo que deseo comunicar?

¿Con quién deseo comunicarme?

¿Para qué deseo comunicarme?

¿Cómo debo hacerlo?

¿Cuándo debo hacerlo?

QUE PUEDE HACER USTED EN TV

Caben por lo menos cuatro posibilidades en cuanto a la forma de uso de la televisión por el extensionista:

- a. Proporcionar al personal de la telemisora material de referencia para que éste produzca programas de Extensión o para que incluya tal material (informes, folletos, fotografías, especímenes, etc.) en sus programas generales.
- b. Proporcionar al personal de la telemisora "cuñas" listas para su telemisión. Por ejemplo, pequeños anuncios relativos a ciertas campañas, "slogans" ilustrados, sueltos, grabados, etc.
- c. Participar personalmente en programas propios de la telemisora, bien sea en condición de disertante ocasional o como expositor periódico de temas de educación agrícola pero sin responsabilidad de producción de programas.

Como en el caso de cualquier otro medio, en la respuesta a esas preguntas está la esencia del planeamiento indispensable para producir un programa de televisión. Hay que tener una idea del tipo de personas a quienes uno quiere alcanzar; hay que presuponer sus promedios de edad, situación económica, nivel cultural, tipo de interés y orden de motivación. O sea hay que definir claramente el *público* al que se pretende llegar. También hay que escoger cuidadosamente el *tema*, o sea, decidir cuál es el mensaje que intentaremos transmitir a esa gente; hay temas que se prestan muy bien para la televisión y hay otros que es preferible expresarlos a través de otros medios. Lo mismo puede decirse en cuanto al *propósito*.

Después hay que decidir cuál será la *forma* más conveniente de expresar ese tema; ¿una exposición monologada?, ¿un diálogo informal? ¿una entrevista, un debate?, ¿un relato?, ¿una combinación de cualquiera de esas

formas? Igualmente, será importante decidir la ocasión en que se hará la comunicación; resolver en qué día y a qué hora, asegurando que el tema sea oportuno, interesante para el público en ese momento. Y hay que determinar cuánto durará la emisión del mensaje; hay temas que pueden emitirse a cualquier hora pero hay otros que, en función del público al que van destinados, deben emitirse a ciertas horas en particular; igualmente, hay temas que pueden expresarse en un minuto o en menos tiempo y hay otros, que requieren por lo menos cinco minutos para poder desarrollarse adecuadamente.

PROGRAMACION DE LA PRODUCCION

La programación de la producción de programas de televisión, depende de los productores propios de las estaciones emisoras. Pero usted puede ayudarles mucho a que ellos hagan buenos programas sobre agricultura. En tal sentido, le será provechoso tener en mente las recomendaciones de Lynn Poole, director de relaciones públicas de la Universidad John Hopkins. Son las siguientes:

- a. "Al comenzar el programa, haga algo que retenga la atención del espectador y tome el ritmo que le permita mantener el interés.
- b. Diga a su público de qué trata el programa.
- c. Visualice su objetivo. Cualquier cosa puede visualizarse. Sea creativo.
- d. Provoque "suspenso". Retrase su demostración, por ejemplo, después del primer anuncio de lo que va a ocurrir.
- e. Establezca la identidad del espectador con el programa. Ponga las cosas en términos que comprenda su público. Hágalo visualmente.
- f. Evite distracciones. Demasiados trucos, demasiados escenarios, el abuso de todo aquello que se mueva, haga ruido o distraiga, es inconveniente.
- g. Haga que el espectador participe. Haga que éste penetre en lo que está haciendo usted y que lo experimente por sí mismo.
- h. Cambie de ritmo. Use diferentes tipos de ayudas visuales. Gente actuando, cosas reales, modelos, diapositivas, películas, animación, fotografías o dibujos.
- i. Pero hágalo en forma simple y objetiva-

mente; todo: sus libretos, sus fondos, utilería, ayudas visuales y sonido.

- j. Repita, para que su mensaje penetre en el espectador".

La producción de televisión es compleja y requiere de la intervención de diversas personas para preparar y presentar el programa y de muchos técnicos para emitirlo. Por eso, se trabaja en equipo, preferentemente en "comité de producción" integrado por los expertos en la materia a exponerse, por los programadores guionistas, ilustradores, etc. y por los ejecutores: personal técnico de la estación.

Específicamente, las etapas en que suele descomponerse la elaboración de los programas de televisión son las siguientes:

- 1) Documentación;
- 2) Redacción del resumen;
- 3) Primer análisis por el comité;
- 4) Redacción del esbozo de tratamiento;
- 5) Segundo análisis por el comité;
- 6) Redacción del guión técnico o libreto de emisión;
- 7) Tercer análisis por el comité;
- 8) Montaje;
- 9) Ensayo en oficina;
- 10) Ensayo en estudio;
- 11) Emisión.

EL GUION DE TELEVISION

El margen disponible para la improvisación en TV es mínimo. Todo está previsto mediante un guión o libreto, en el que se escribe —con precisión— lo que el espectador verá (*video*) y lo que oirá (*audio*). Los técnicos operadores, los anunciadores y actores, los ayudantes, todos, entrarán en acción siguiendo esas instrucciones.

Puede escribirse el guión en dos columnas, como los guiones de cine. O se lo puede hacer en una sola columna. Todo lo que no es diálogo, va en mayúsculas. A continuación, como ejemplo del primer formato, va un fragmento del guión de un programa:

(TITULO 2):

"...LA CIUDAD Y EL CAMPO..."

(DISOLVENCIA A):

PUERTA CERRADA A LA QUE LA CAMARA SE ACERCA PARA MOSTRAR ROTULO QUE REZA: "DIVISION DE EXTENSION —SECCION DE CLUBES 4-S Y DE MEJORAMIENTO DEL HOGAR".

CONSTANZA Y MARTHA ENTRAN EN EL CAMPO, ACERCANDOSE AL ROTULO PARA LEERLO, DESPUES DE LO CUAL SE MIRAN ENTRE SI Y GOLPEAN A LA PUERTA.

—CONSTANZA Y MARTHA ABREN LA PUERTA Y ENTRAN Y, SOBRE ELLAS...

(DISOLVENCIA A):

— INTERIOR DE LA OFICINA DE LA SECCION DE MEJORAMIENTO DEL HOGAR A LA QUE INGRESAN LAS MUCHACHAS Y LLEGAN HASTA EL ESCRITORIO DE CARMEN JULIA ROMERO, QUIEN SE PONE DE PIE PARA RECIBIRLAS Y LES HACE SEÑAS PARA QUE TOMEN ASIENTO.

— CONSTANZA Y MARTHA TOMAN ASIENTO Y, LUEGO, TAMBIEN LO HACE CARMEN JULIA.

— A PARTIR DE ESTE PUNTO, TOMAS LIBRES DE LAS TRES PERSONAS EN DISTINTOS ANGULOS, A LO LARGO DEL PROGRAMA A MENOS QUE SE INDIQUE LO CONTRARIO.

...La ciudad y el campo...

(TEMA BAJA Y SE DESVANECE)

CONSTANZA Y MARTHA (EN OFF):
(LEYENDO ROTULO) División de Extensión...

Sección de Clubes 4-S y de Mejoramiento del Hogar...

CONSTANZA

¿Aquí?...

MARTHA

Sí... Entremos...

CARMEN JULIA (EN OFF):

¡Adelante!

CARMEN JULIA

Bienvenidas, muchachas, tomen asiento.

CONSTANZA

Gracias... ¿Señorita?

CARMEN JULIA

...Romero, Carmen Julia Romero... y...
...ustedes, ¿cómo se llaman?...

LA MECANICA DE LA PRODUCCION

Nadie puede escribir guiones de televisión sin conocer las características, las limitaciones y las posibilidades específicas de este medio. El guionista —el extensionista que se embarque en la empresa de hacer libretos o apuntes básicos para guiones— debe además, conocer las estaciones emisoras *por dentro*. Es decir, conocer la gente, las instalaciones que usa, los equipos que emplea, y los métodos de trabajo de que se vale.

Simplificando, puede decirse que hay tres instalaciones básicas en cualquier estudio de televisión:

- 1) el cuarto de *control* electrónico;
- 2) la caseta de *mando* de la producción; y
- 3) el patio o *planta*.

En la primera de dichas instalaciones, trabajan los ingenieros encargados de los aspectos técnicos de la emisión y el control tanto del audio como del video. También el operador de telecine (proyección electrónica de películas).

En la segunda instalación operan, normalmente, los siguientes expertos:

- 1) el director, que comanda toda la emisión;
- 2) el asistente del director, que tiene responsabilidad del control cronométrico y de la revisión de la imagen de salida;
- 3) el conmutador, que es el encargado de manejar los dispositivos que dan salida al aire a alguna de las tres cámaras básicas que operan paralelamente y a los distintos micrófonos;

4) el sonidista, que maneja los discos, las cintas magnetofónicas y algunos recursos de efectos sonoros.

mación y el director de producción. Pero también están el escenógrafo, el iluminador, la gente de vestuario y maquillaje, etc.

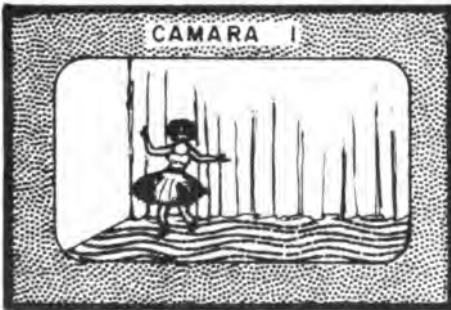
En la tercera instalación están:

- 1) el coordinador, que es como un delegado del director en la planta y que hace las señales mudas para determinar las intervenciones y ubicaciones de los demás;
- 2) los camarógrafos y sus ayudantes;
- 3) los anunciadores y locutores;
- 4) los actores u otras personas que deban aparecer ante las cámaras.

A órdenes del director, transmitidas por microteléfonos y por señales silentes, y siguiendo el guión:

- 1) los anunciadores y actores entran en acción;
- 2) las cámaras toman posición y buscan los encuadres previstos;
- 3) el conmutador da paso a las imágenes previstas para cada momento del programa;
- 4) el sonidista abre o cierra micrófonos y aumenta o disminuye volúmenes;

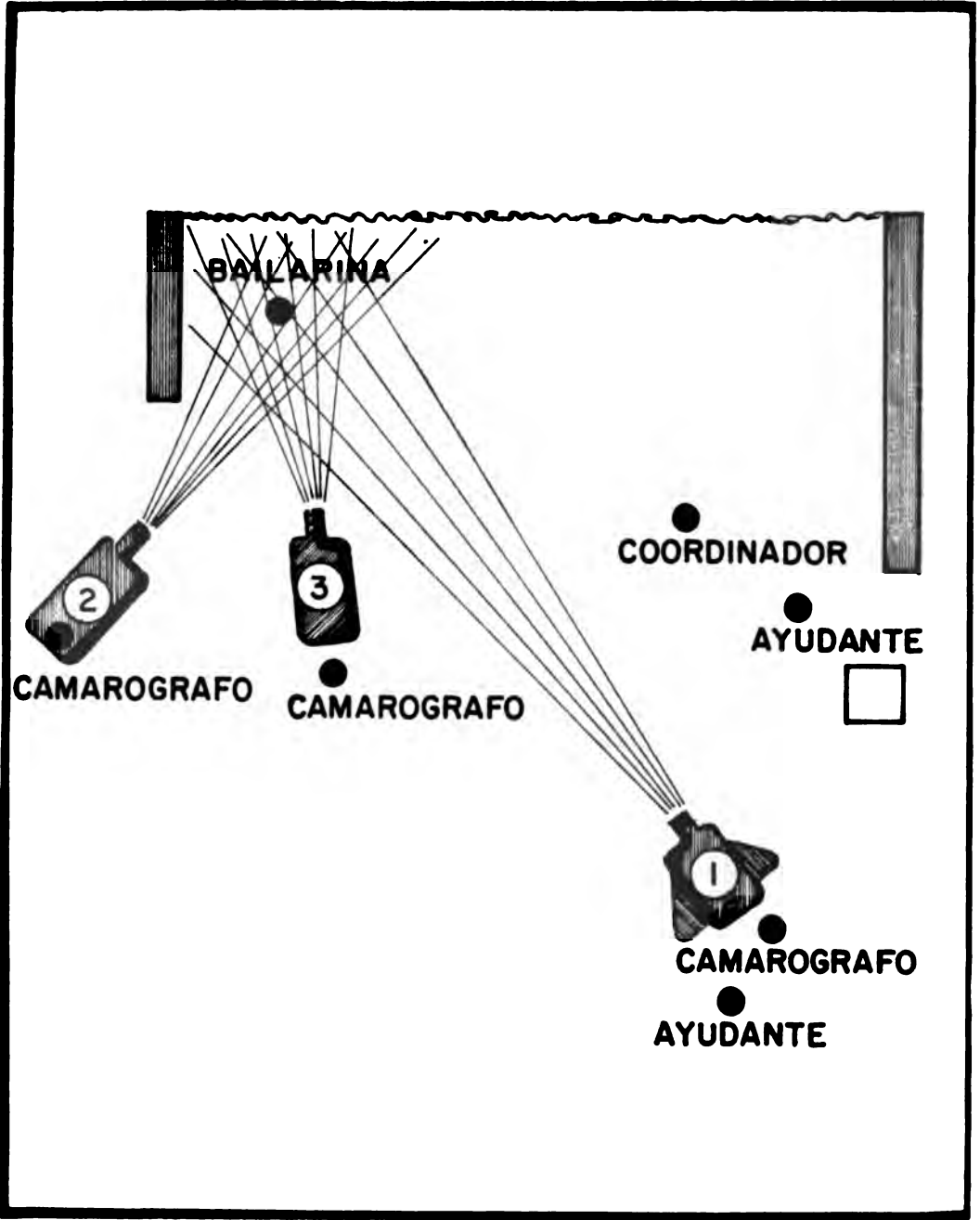
Por supuesto, aparte de este personal existe otro. Los principales son el director de programa





- 5) los ingenieros vigilan la calidad de la emisión del audio y el video;
- 6) los ayudantes emplazan útiles y rótulos;
- 7) el operador de telecine "larga" la proyección de películas o transparencias.

Esa es —en apretada síntesis— una semblanza de la televisión por dentro. Un mundo complejo y fascinante. Un medio que irá llegando cada vez más al agro latinoamericano. Y que, cuando llegue de veras, tendrá un enorme impacto en la masa campesina.



Metodología especial

1. EL LIDERAZGO Y LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO

CONCEPTOS GENERALES

Si existe el término liderazgo debe existir también el término seguidorazgo. Tal vez un enfoque de estos fenómenos sociales que permita un conocimiento adecuado de los seguidores, puede ser de utilidad para el trabajo de extensión agraria.

En cualquier definición de liderazgo se establece o se da por supuesta la existencia de un propósito de influir o controlar los pensamientos, sentimientos o el comportamiento de otros seres humanos.

La organización de las relaciones humanas que permite a determinados individuos ejercer influencia en las acciones de otros, constituye el proceso de liderazgo.

Esta influencia se logra si se imparten conocimientos, se dan consejos, sugerencias, se expresan opiniones, se toman decisiones, se ejercita el poder, se dan ejemplos o demostraciones.

A las personas que tienen influencia o capacidad para manejar la conducta de los componentes de un grupo, se les designa con el nombre de "líderes" y los individuos que son influenciados por ellos o que soportan sus decisiones, se llaman "seguidores". Es preferible evitar estas palabras y decir simplemente "se-

ñor tal", "señores" en lugar de líder y seguidores.

El líder es producto de una situación pero, hay líderes que son tales en diferentes situaciones. El líder es determinado por los seguidores y representa los valores del grupo.

El liderazgo es un proceso dinámico.

Hay una serie de investigaciones que se refieren a la identificación y análisis del liderazgo en las comunidades. Existe otro gran cúmulo de investigaciones que no se refieren a situaciones reales de las comunidades sino a experimentos controlados en laboratorios o a situaciones de liderazgo de niños.

De las primeras investigaciones se desprenden algunas generalizaciones que respaldan lo dicho más arriba y agregan otros conceptos sobre el liderazgo. Estas generalizaciones son las siguientes:

- a. Hay gente en las comunidades que influye a otra. Es decir, el poder social existe y se ejerce en cualquier sistema social.
- b. Mucha gente puede influir a una persona, una persona puede influir a mucha gente.
- c. Quién influye a quién, parece variar según la materia que se trate o del aspecto de esa materia o asunto.

- d. Aunque algunos individuos pueden ser mucho más influyentes que otros, es discutible la presencia del líder generalizado en la mayoría de las comunidades.
- e. La influencia puede ejercerse horizontalmente con el grupo del mismo status, como también verticalmente de un grupo a otro.
- f. Los influyentes más poderosos se relacionan y por lo tanto constituyen por lo general una estructura de poder. La forma de esta estructura puede variar de una comunidad a otra. Estos líderes poderosos generalmente no actúan en la etapa de la ejecución de la acción social.
- g. La estructura más corriente es un conjunto de personas que se distribuyen por asuntos o materias para ejercer el poder.
- h. Los líderes son reemplazados con el tiempo. También el poder de un mismo individuo sufre variaciones. En consecuencia, la identificación de líderes tiene su utilidad para un lapso determinado.
- i. Los líderes máximos, por lo general, son líderes de influencia, no tienen posiciones de autoridad pero, hay muchas probabilidades de que hayan sido activos de organizaciones en los pasados 5 a 15 años. En sistemas sociales más pequeños, se ha observado que los líderes más influyentes están a veces activos en los grupos formales y juegan un papel más público en la ejecución de importantes programas de acción social.
- j. La especialización del liderazgo disminuye en las comunidades más pequeñas.
- k. En programas de acción de poca importancia, con objetivos limitados, la iniciación proviene de niveles bajos de influencia y la cumbre del poder no llega a estar involucrada excepto, posiblemente, en la etapa de la legitimación.

MODALIDADES DEL LIDERAZGO

Algunos autores designan como *autoridad* a la influencia de un líder vinculado a una posición o cargo. De todas maneras, en una u otra forma, el grupo tiene participación en asignarle ese derecho a determinada persona.

Le dan nombre de *influencia personal* a la generada en ciertas características personales consideradas meritorias por los seguidores. Esas

características pueden ser innatas o adquiridas, reales o simplemente asignadas al líder por el grupo. Es el grupo, al final de cuentas, quien determina las características que debe tener el líder, es decir, la influencia personal depende de habilidades individuales y de su evaluación por el grupo.

Estos tipos de influencia no son excluyentes, ya que una persona para ser líder no sólo debe tener determinado cargo, sino que además, tiene que poseer influencia personal.

El liderazgo puede basarse en el *prestigio tradicional* que depende de costumbres que dan influencia a ciertas familias y personas. El líder que tiene ese prestigio ejerce influencia sobre todos los que respetan las tradiciones. Este líder al apoyar un programa, le transfiere su prestigio y sus facilidades de acceso a otras personas.

Según la naturaleza de las relaciones el liderazgo se clasifica en: *formal e informal*. El liderazgo formal depende de una organización determinada y de una estructura de responsabilidades y derechos definidos y específicos; es decir, se produce en grupos formales con normas explícitas, generalmente escritas.

El liderazgo informal depende de la buena voluntad de los miembros de grupos informales expresadas en expectativas difusas y personales. En este caso, las relaciones no están estructuradas mediante un reglamento, sino que se realizan de acuerdo a ciertas expectativas en el momento en que los individuos se juntan. La persona que genera la mayor interacción es un líder informal.

Según la forma en que se ejerce la influencia, el liderazgo puede ser: *autocrático o democrático*.

En el autocrático el líder es quien, por sí sólo, determina las personas, normas y técnicas para llevar a cabo una acción.

En el liderazgo democrático el líder permite y estimula la participación del grupo en la determinación de normas, técnicas y personas para cumplir las actividades.

En la realidad es difícil ubicar una persona en un tipo puro de liderazgo.

Según las acciones a cumplir hay un liderazgo de organización, técnico, de opinión, de trabajo activo, legitimador, iniciador, de decisiones, de consejería.

ALGUNOS ASPECTOS DEL LIDERAZGO QUE SON IMPORTANTES DE INVESTIGAR

En relación con el trabajo de Extensión conviene determinar los siguientes antecedentes:

- a. A quiénes considera líderes la gente en varias áreas de toma de decisiones. Para el efecto se pregunta a los informantes que den nombres de dos o tres personas en la comunidad a quiénes consideran como líderes en:
 - 1) Decisiones de la comunidad de naturaleza económica.
 - 2) Decisiones relativas al bienestar social.
 - 3) Decisiones sobre asuntos educacionales.
 - 4) Otras áreas como asuntos cívicos, de la juventud, recreativos.

Con el objeto de determinar el liderazgo generalizado versus el específico, conviene agregar una pregunta amplia como la siguiente:

¿Quiénes son las personas de la comunidad que tienen mayor influencia en los asuntos generales de la comunidad?

- b. Características de los líderes y seguidores.

MÉTODOS DE INVESTIGACION

La investigación del liderazgo puede hacerse mediante una encuesta. También puede utilizarse los siguientes métodos:

- a. Identificación de los que tienen posiciones formales. Este método tiene la limitante que puede fallar comúnmente para ubicar a los líderes más poderosos.
- b. Estudio de acontecimientos presentes o toma de decisiones para determinar las personas que influyen más. Este método toma tiempo y a veces, las acciones de los más poderosos son invisibles.
- c. Identificación de los que tienen reputación de tener influencia mediante la información de un grupo de conocedores. Este método no permite estudiar las relaciones entre líderes y seguidores.

El mejor método es una combinación de ellos.

La técnica indicada en "c" conocida como la técnica de reputación o de jueces puede ser usada por el agente de extensión.

Los pasos de la técnica de reputación son los siguientes:

- a. Definición del área geográfica.
- b. Definición de las materias o asuntos (por ejemplo: educación, agricultura). Conviene también incluir información sobre los asuntos generales.
- c. Selección de cinco a quince conocedores. (Ejemplo: líderes formales, comerciantes).
- d. Entrevista a los conocedores. Si no resultan personas mencionadas varias veces, hay que aumentar el número de conocedores.
- e. Interrogación a los conocedores si ellos se incluyen en el grupo de líderes.
- f. Entrevista a estos líderes seleccionados para que indiquen a las personas que ellos estiman tienen mayor influencia. Si dan nombres adicionales y éstos fueron nombrados una vez por los conocedores, se agregan a la lista de líderes.
- g. El agente de cambio debe agregar sus impresiones sobre el proceso y las personas seleccionadas como líderes.

COOPERACION DEL LIDERAZGO CON LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO

Prácticamente la totalidad de los trabajadores de los servicios de desarrollo, está convencida de la necesidad de obtener la cooperación de los líderes formales o informales de las comunidades rurales, para lograr una mayor amplitud e intensidad de las actividades de los servicios de desarrollo. Pero tanto o más importante que lo anterior, es conseguir su ayuda para conocer la sociedad y para dar mayor estabilidad al papel del agente de cambio.

Es indiscutible que, para iniciar y realizar un programa de desarrollo, es necesario conocer el patrón de liderazgo y aprovechar este recurso.

El conocimiento de la organización de las relaciones humanas y en consecuencia, de la influencia mayor o menor que unos individuos ejercen sobre otros, es indispensable para lograr un concepto claro de los líderes cuya colaboración se trate de lograr en relación a determinadas situaciones.

Se ha dicho que el líder es una función de la situación y por lo tanto, para comprender el patrón del liderazgo hay que comprender previamente la situación.

Tal vez uno de los factores que ha influido más en el fracaso de ciertos proyectos de los servicios de desarrollo, ha sido el desconocimiento de la premisa anterior, es decir, de que el líder es función de la situación. En estos casos malogrados, generalmente se ha tratado de cambiar al líder y al conseguirlo, éste ha dejado de serlo por cuanto se marginó de la situación existente.

Los líderes pueden inhibir o fomentar los cambios ya sea luchando contra ellos o favoreciendo modificaciones en el patrón de relaciones. Los líderes tienen esa facultad debido a su prestigio y al hecho de que otras personas lo siguen. Además, representan los valores del grupo y tienen influencia para regular la conducta de los seguidores.

Como conocedor de la organización de las relaciones, el líder puede dar buenos consejos para el desarrollo de un programa y puede ser un canal eficaz para transferir al grupo el funcionamiento del programa.

Si el programa se desarrolla permitiendo a los líderes continuar desempeñando sus papeles, existirán buenas posibilidades de lograr su cooperación.

La ayuda de los líderes permite al agente de extensión ampliar su influencia al favorecer la aceptación de las nuevas prácticas o ideas. Además, le facilita el conocimiento de la comunidad y aumenta la estabilidad del papel del agente, especialmente en los casos de traslados u otros motivos de cambios de personal.

Como el liderazgo es específico, se debe considerar la naturaleza del trabajo en que deseamos cooperación, las habilidades que él requiere y cuál o cuáles de los líderes las tienen. Hay algunas de esas habilidades o cualidades que no se pueden obtener, otras como el entusiasmo, la habilidad para enseñar y el tener conocimientos, pueden adquirirse o mejorarse por el adiestramiento.

Para lograr la colaboración del liderazgo rural con el objeto de iniciar y realizar un programa de desarrollo, es necesario estudiar previamente los grupos a los que pertenece el líder así como sus papeles. Luego, hay que determinar qué actividades le son prohibidas y cuáles le desacreditan, qué valores y normas influyen en la selección del líder, cuáles son sus expectativas, qué recompensas puede recibir y cómo se debe modificar su motivación a medida que el trabajo avanza. También se debe



Adiestramiento práctico de líderes.

recordar las siguientes características de los líderes:

- a. El líder es una persona semejante a los de su grupo y actúa de acuerdo con normas establecidas por su familia, por sus amistades y por otros grupos influyentes.
- b. Además de ser semejante a los demás, el líder es un miembro del grupo en el cual influye.
- c. En aquellos grupos en que los cambios no son considerados como deseables, el líder es conservador. Si en este caso se logra la cooperación de ciertos innovadores, es posible que causen la resistencia fuerte del grupo y especialmente de los verdaderos líderes.
- d. Los valores de un grupo indican o traducen las cualidades que se necesitan para aumentar la influencia de una persona sobre los demás.

ORIENTACION DE LIDERES

Muchas de las características de liderazgo se adquieren mediante capacitación.

Desarrollar liderazgo es aumentar la participación de la gente, es aumentar la habilidad para desarrollar responsabilidades.

Hay que dar oportunidad a las personas para que desarrollen su liderazgo y darles misiones cada vez mas importantes.

Para la orientación de los líderes, deben tenerse en cuenta todas las consideraciones hechas en relación con la cooperación del liderazgo con los programas de desarrollo.

La orientación se inicia cuando se les da a conocer y comprender el programa de desarrollo,

se les invita a presenciar ciertas actividades, se continúa con el análisis de los deberes que debe cumplir y de lo que necesitan saber para cumplirlos adecuadamente. Este análisis permite elaborar el contenido de la capacitación y el plan para realizarla.

Los siguientes consejos pueden servir de guía para la capacitación en liderazgo de cada una y de toda la gente.

- a. Asignarle ciertas actividades de acuerdo con sus papeles.
- b. Cuando el líder las domine, debe enseñarles a otras personas.
- c. Repetir lo anterior con otras responsabilidades que no le sean prohibidas por el grupo o que no lo desacrediten.
- d. Adiestrarlo en técnicas de entrevistas, disertaciones, redacción de cartas, dirección de grupos y supervisión de proyectos en caso que esto pueda favorecer al desempeño de sus funciones.
- e. Darle oportunidad de participar en giras y de ver otros trabajos.
- f. Darle adecuada participación de acuerdo con su experiencia, criterio y papel.
- g. Informarlo sobre la importancia y lugar que tiene su trabajo, en relación al progreso de la comunidad y del país.
- h. Lograr su participación en seminarios o reuniones de adiestramiento.
- i. Darle reconocimiento de acuerdo con lo que el grupo le permita recibir como recompensa.
- j. Evitar recargarlo de trabajo.

La capacitación puede desarrollarse a través de reuniones, visitas, manuales, cartas, boletines, ejecución de determinadas tareas, enseñanza a otros líderes, participación en discusiones y conducción de reuniones.

2. METODOLOGIA PARA EL TRABAJO CON LA JUVENTUD

GENERALIDADES

Las técnicas sobre metodología de comunicación anteriormente descritas, se utilizan en el trabajo de Extensión con adultos y con jóvenes. Hay además otras, que se aplican específicamente en las actividades con niños y adolescentes.

En este capítulo se trata en forma global y resumida, las técnicas del trabajo de Extensión aplicables a las juventudes rurales.

En primer lugar, se debe insistir en que Extensión es educación, y por lo tanto, trata de lograr ajustes, aumentar la eficiencia, desarrollar la personalidad y reconstruir y reorganizar las experiencias de la juventud, o en otras pa-

labras, se esfuerza por producir cambios en la conducta humana ya sea de actitudes, conocimientos o destrezas.

En el trabajo de clubes agrícolas se da primordial importancia al desarrollo de niños y niñas, siendo la divulgación de prácticas agrícolas o de economía del hogar, uno de los medios para lograrlo.

Es posible realizar parcialmente ese trabajo sobre la base de contactos individuales, pero el rendimiento de los esfuerzos desplegados en esa forma no es satisfactorio, debido a que es difícil lograr objetivos educativos relacionados con la cooperación, con el desarrollo de la comunidad y con cambios de actitudes.

Por lo tanto, hay consenso general para ejecutarlo a través de organizaciones que reciben el nombre de clubes agrícolas juveniles.

En resumen, el programa de clubes agrícolas es un trabajo educativo que se realiza con grupos.

ORGANIZACION DE UN CLUB

Un club agrícola juvenil se compone de cinco o más socios, de uno o varios líderes, de un directorio y de comités o comisiones establecidas de acuerdo con los deseos y necesidades de los socios.

Un club agrícola reúne las siguientes características:

- El ingreso y permanencia de los socios tiene un carácter voluntario.
- Su organización es democrática. Los organismos directivos y asesores se designan por elección y se utilizan procedimientos parlamentarios en las reuniones y demás actividades sociales.
- Su carácter es apolítico y no sectario.
- Su programa está adaptado a las condiciones sociales, económicas y educativas de la gente.

OBJETIVOS

Los objetivos del trabajo de club son:

- Ayudar a los niños y adolescentes a desarrollar ideales y normas deseables de vida.
- Darles oportunidad para desarrollar talentos.
- Adiestrarlos en actividades cooperativas.

- Estimularles la comprensión mutua y el buen aprovechamiento de las horas libres.
- Orientarlos en la apreciación de la naturaleza.
- Enseñarles el valor de la investigación.
- Suministrarles instrucción técnica.

REQUISITOS PARA SER SOCIO

Pueden ser socios los jóvenes mayores de diez años que estén en condiciones de desarrollar un proyecto de trabajo y de cumplir con las demás obligaciones que les impone el club, tales como, la asistencia a sesiones y la participación en exhibiciones, concursos y giras.

Los diez años no son límite exacto. Es posible que se presenten excepciones. Se considera que a esta edad el niño o niña tiene interés en participar en actividades colectivas o en asociarse, lo cual queda demostrado por el hecho de que, a esa altura de la vida, se empieza a preferir juegos de equipo sobre los entretenimientos de carácter más individual y porque los éxitos del grupo satisfacen tanto o más que los personales. En un juego de fútbol, por ejemplo, lo primordial para los niños es que su equipo gane y este deseo predomina sobre el de una actuación individual sobresaliente. Alrededor de los diez años nace también la apreciación de la calidad de las actuaciones o trabajos realizados.

INFLUENCIA DE LA EDAD

Los niños de diez a trece años normalmente quieren estar con los del mismo sexo, aprenden más con profesores o líderes, presentan buena adaptación a la familia y aceptan realizar cualquier proyecto. Los adolescentes de trece a dieciocho años, en cambio, prefieren juntarse varones y niñas, desean planear su trabajo a través de sus comités, dejando en un segundo plano a los líderes, tienen mayores afinidades con los grupos de amistades a expensas de un debilitamiento de los lazos familiares, seleccionan sus proyectos y les agrada llevar registros o anotaciones detalladas. Los jóvenes de dieciocho a veinticuatro años no aceptan las modalidades establecidas para la realización de los proyectos y trabajan muy bien en grupos o comités.

El lapso en que se desarrolla un proyecto está en relación directa con la edad.

También a medida que aumenta la edad, el rango social ejerce más influencia. En clubes con socios, cuyas edades son menores de doce años, los niveles sociales prácticamente no influyen.

PROCEDIMIENTOS PARLAMENTARIOS

Al ser humano le impresiona favorablemente el hecho de que las actuaciones del grupo a que pertenece sean regidas ordenadamente por normas democráticas, basadas en el respeto de los derechos individuales y en el cumplimiento de las obligaciones. Por esto, las reuniones deben realizarse de acuerdo con principios formales parecidos a los que rigen las instituciones de mayor importancia en un país, tales como el parlamento y el poder judicial. Las ceremonias deben adaptarse a la filosofía del trabajo en los clubes y tener un carácter serio.

DIFERENTES TIPOS DE CLUBES

Los clubes pueden funcionar en una escuela teniendo como socios a sus alumnos. También se pueden reunir en un local cualquiera de la comunidad o en casa de los socios, en cuyo caso los miembros pueden tener o no, el carácter de escolares. Desgraciadamente, cuando los clubes funcionan en un local escolar es difícil separar la escuela del club. Esta separación es conveniente hacerla, pues el trabajo de ambas instituciones tiene características diferentes. La escuela establece un trabajo obligado, cursos, instrucción sistemática y promociones y además, cuenta con profesores pagados y un edificio escolar. En cambio, en el club, el trabajo es voluntario, los proyectos se realizan en un tiempo indeterminado, la instrucción es ambulante y al término del proyecto sólo se da un reconocimiento por la labor cumplida. Los clubes agrícolas cuentan con líderes voluntarios y no requieren de edificio escolar.

Cuando las sesiones se desarrollan en casa de los socios o centros de la comunidad, hay mayor participación de los padres y esas reuniones constituyen oportunidades adecuadas para el desarrollo de líderes y para la participación de los jóvenes de mayor edad.

De acuerdo con la cultura de una región, los clubes pueden ser mixtos o sólo de jóvenes de un mismo sexo.

Los clubes pueden clasificarse según la uniformidad de los proyectos que realizan los socios en dos grupos:

- a. Clubes de "proyectos empresas" iguales, los cuales facilitan la instrucción técnica y el trabajo de los líderes y estimulan una mayor unión de los socios.
- b. Clubes de "proyectos empresas" múltiples, los cuales permiten mayor participación de la comunidad y facilitan el desarrollo de actividades sociales. Por lo general, los clubes de este segundo grupo cuentan con mayor número de socios que los del primero.

MÉTODOS Y MEDIOS PARA ORGANIZAR CLUBES

A grandes líneas, el procedimiento general que se sigue para la organización de clubes es éste:

El agente de Extensión visita a los padres, vecinos y niños y luego los reúne para explicarles la finalidad del trabajo de los clubes agrícolas juveniles. En seguida, reúne a los candidatos a socios con el objeto de darle forma al club. En esta reunión se procede a la inscripción de los socios, a la designación de la directiva provisoria y a la orientación de los interesados en los proyectos de trabajo. Para una siguiente reunión se deja la aprobación de los estatutos, la selección del nombre del club y la designación de líderes.

El servicio de Extensión debe suministrar a los clubes, libros o formularios de anotaciones de los proyectos, folletos con instrucciones técnicas, un manual para líderes, tarjetas, libros o cuadernos de actas y diplomas y distintivos.

PLAN ANUAL DE TRABAJO

En todos los aspectos del trabajo con la juventud se deben aplicar constantemente las técnicas de Extensión. Una de ellas es el planeamiento del trabajo con la participación activa de los interesados. El planeamiento es de tanta trascendencia que no podemos perder oportunidad para inculcarlo en los jóvenes. Es indispensable que, al comienzo de las actividades anuales, los socios, con la participación

de los líderes, establezcan el plan de trabajo fijando los objetivos, las metas y la forma de lograrlas.

Este plan debe contener el número de reuniones, las fechas y los lugares en que se realizarán, las materias que se tratarán en ellas y una relación de cualquier otra actividad y de los proyectos que cumplirán los socios.

En este plan se anotarán también las responsabilidades que cada socio debe asumir, para facilitar el cumplimiento de los diferentes aspectos del trabajo del club.

"PROYECTOS EMPRESAS"

El "proyecto empresa" puede ser individual o colectivo. El "proyecto empresa" colectivo, de propiedad de varios socios o de todo el club, es lo indicado en aquellas regiones donde se acostumbra el trabajo en comunidad. También se recomienda esta modalidad en los clubes que funcionan en las escuelas.

La selección de una empresa debe hacerse sobre la base de lo que se sepa sobre la materia que trata, de su importancia social, económica y cultural y de las limitaciones para su desarrollo. Los "proyectos empresas" deben estar de acuerdo con las posibilidades económicas de los socios. A veces es posible financiarlos con préstamos de organizaciones parti-

culares o instituciones de crédito. El socio es el que debe elegir su empresa, pero se le debe orientar para evitar futuros fracasos. A menor edad del socio la orientación debe ser mayor.

El socio debe desarrollar toda o la mayor parte del trabajo que demanda su "proyecto empresa" y debe poder disponer libremente de sus beneficios.

La empresa, en lo posible, debe tener requerimientos mínimos en cuanto a su magnitud. Conviene exigir al socio un informe narrativo y económico de su "proyecto empresa", una o más demostraciones de prácticas y una exhibición de sus resultados.

Para facilitar a los socios, el trabajo en sus "proyectos empresas", se les debe adiestrar y suministrarles un cuaderno de registro.

La mitad del tiempo que se destine al trabajo del club debe emplearse en los proyectos.

Es conveniente dar a los socios oportunidad para que participen en cursos de juzgamiento o apreciación de productos agrícolas y de animales que tengan relación con sus empresas.

REGISTRO DE "PROYECTOS EMPRESAS"

Tan importante como la empresa en sí es la anotación sistemática de todo lo que el socio va a realizar. En el registro se anota la forma en que



Un grupo de jóvenes socios de un club agrícola, trabaja en un proyecto empresa colectivo.

se salvan las dificultades, los gastos en que incurre con la empresa y las entradas que se obtienen. Estas anotaciones facilitan la comprensión por parte del público, del trabajo que se desarrolla en el club y estimulan su apoyo; además, destacan el valor de las prácticas y productos utilizados en la empresa y dan cierta capacitación en administración.

REUNIONES

La sesión o reunión periódica constituye una de las actividades más importantes del club. La reunión da oportunidad a los socios para trabajar y divertirse colectivamente, discutir y decidir en conjunto y adquirir nuevos conocimientos. La reunión debe comprender una parte de trabajo y otra, de entretenimientos. En la parte de trabajo se contempla la apertura de sesión, la lista para registrar la asistencia de los socios, la cuenta de las comisiones y del directorio, las demostraciones o conferencias, la hora de incidentes o asuntos generales y la designación de comités para elaborar informes o para cumplir ciertas labores específicas. La parte recreativa comprende números artísticos, juegos de salón, bailes, servicios de refrescos, etc.

Las siguientes recomendaciones son útiles para hacer más interesantes las reuniones:

- a. Realizar algún entretenimiento antes de la sesión.
- b. Iniciarla a la hora exacta.
- c. Lograr participación activa de todos los socios. Esto no sólo se logra con las conferencias o demostraciones sino también con las competencias, con los coros, etc.
- d. Presentar novedades o sorpresas en cada sesión e incorporar temas que estén de acuerdo con la época del año.
- e. Tener invitados especiales.
- f. Desarrollar periódicamente programas con la participación de los padres y del público.

ACTIVIDADES SOCIALES Y RECREATIVAS

El programa de trabajo de los clubes debe comprender un adecuado porcentaje de recreaciones y de actividades sociales. Estas sirven para hacerlo más ameno, permiten estimular el espíritu de cooperación y acrecentar las relaciones de los socios y, especialmente, constituyen oportunidades para que los miembros del club tomen participación en el programa. Un tercio del tiempo de la reunión debe destinarse a las actividades sociales y recreativas.

Conviene que los entretenimientos terminen en el momento oportuno, que es aquél en que el entusiasmo aún no empieza a decaer.

Las actividades anteriores se complementan con algunos aspectos educativos referentes a la conservación de la salud, a la prevención de accidentes y al cuidado de los recursos naturales.

LIDERES

Los clubes agrícolas deben contar con líderes, los cuales permiten obtener mayores y mejores resultados en las actividades que cumplen. Uno o más adultos, hombres o mujeres, que aprecien trabajar con la juventud deben actuar como tales en un club agrícola. El líder sirve de orientador no sólo para el directorio sino para todos los socios. Facilita la marcha de la institución ya que coopera en la solución de los más variados problemas. Para que actúe más eficientemente, se le debe adiestrar en técnicas de organización y funcionamiento de clubes.

La mejor manera de elegir un líder es por medio de un acuerdo de todos los socios. Se pueden designar ayudantes de líderes a jóvenes que hayan actuado en calidad de socios por varios años y se hayan destacado. Para la buena marcha de los proyectos conviene contar con líderes especiales, técnica y prácticamente preparados. La misión de los líderes de "proyectos empresas" es la de asistir a los socios en sus trabajos.

Los funcionarios de Extensión deben suministrar constantemente adiestramiento a los lí-

deres y procurarles ciertas formas de reconocimiento público por su trabajo.

PREMIOS Y ESTIMULOS

Si bien es cierto que un trabajo bien hecho trae satisfacciones especiales, ya que con ello se obtiene el aprecio de otras personas y se logra la grata sensación de haber efectuado una obra útil, siempre es conveniente hacer público el reconocimiento de la colectividad por las obras meritorias que hayan efectuado los líderes y los socios. El reconocimiento y la recompensa son factores de importancia en el proceso de lograr realizaciones. Se ha determinado que, por medio de la crítica, sólo una de cada ocho personas pueden ser inducidas a actuar; en cambio, el reconocimiento da buen resultado en el 88 por ciento de los casos. Por esto, es conveniente establecer estímulos y premios diversos, tanto para los miembros del directorio como para los líderes y socios de los clubes.



El líder es el orientador de los socios de los clubes agrícolas juveniles.

PAPEL DEL AGENTE DE EXTENSION AGRICOLA EN EL TRABAJO DE CLUBES

El papel del extensionista en relación con la labor de los clubes agrícolas debe comprender fundamentalmente los siguientes aspectos: análisis de la situación rural; obtención de interés y cooperación de la comunidad; cooperación en la organización de clubes y en el planeamiento de programas; supervisión y asistencia de líderes; obtención de publicidad para los trabajos realizados o proyectos y evaluación.

Cuando en una región se inicia el trabajo con la juventud, el extensionista debe actuar en forma más directa e intensa.

BANCOS DE CREDITO

Se puede establecer un pequeño banco dentro del club para facilitar préstamos destinados a la realización de "proyectos empresas". El capital de estos bancos se reúne con el producto de veladas, bailes y comidas de beneficio, con los premios y donaciones que reciba el club y con cuotas voluntarias de los socios.

CONVENCIONES E INTERCAMBIOS

Las convenciones e intercambios nacionales e internacionales de socios y de líderes, estimulan el trabajo de los clubes y favorecen la divulgación de experiencias, el estudio de los problemas y la determinación de sus posibles soluciones. Además, permiten ensanchar los campos del pensamiento y favorecen la comprensión mutua entre regiones y países. La participación en estos acontecimientos debe ser considerada como un premio.

FUNDACIONES O JUNTAS COOPERADORAS

La existencia de fundaciones o juntas compuestas por personalidades de la banca, agricultura, industria, comercio, educación y de representantes de entidades cívicas, es de gran beneficio para la promoción de los clubes agrícolas, ya que en estas organizaciones les dan respaldo moral y en ciertos casos, asistencia material.

3. EL TRABAJO DE EXTENSION PARA EL DESARROLLO FAMILIAR

GENERALIDADES

El trabajo de Extensión para el desarrollo familiar es una parte fundamental de la encomienda que se le ha asignado a los servicios de extensión agraria. Esta labor es un componente importante de la que se cumple en relación a la productividad y a la producción de las principales fuentes de ingreso de las familias rurales y tiende a desarrollar fuentes adicionales para el presupuesto y a la vez, lograr que los gastos se realicen racionalmente para lograr elevar los niveles de vida de la población mediante el mejoramiento de los diversos componentes que determinan la calidad de vida.

En consecuencia, la extensión agraria no sólo procura mejorar la agricultura sino que también persigue aumentar el bienestar económico, social y educativo de las familias rurales y para ello realiza acciones para fortalecer el desarrollo familiar promoviendo la intervención integrada de los familiares en actividades socioeconómicas y culturales.

Estos propósitos se trata de alcanzarlos con la cooperación de los esfuerzos de los varones, mujeres y jóvenes debidamente atendidos por la acción armoniosa de todos los Extensionistas ya sea orientados a la producción o a los aspectos sociales. Estos últimos se llaman generalmente educadores para el hogar.

Hay casos en que la mujer tiene un papel destacado en las actividades de producción agraria y desarrollo de la comunidad y por consiguiente, deben ser atendidas en la misma forma que a los varones. A la inversa, a estos últimos también se les debe educar en aspectos que tienen que ver con la economía del hogar.

Todo lo que se dice en esta obra sobre filosofía, metodología, planeamiento, organización, supervisión, informes y evaluación es aplicable tanto al trabajo de extensión, agro-silvo-pastoril como al desarrollo familiar ya que como hemos dicho son partes complementarias de un universo que considera a la familia rural como una unidad productora y a la vez consumidora de bienes y servicios.

CLUBES DE DESARROLLO FAMILIAR

El trabajo de Extensión para el desarrollo familiar se ha caracterizado por realizarse en gran parte por medio de grupos organizados en los que las mujeres juegan un rol importante junto a los demás miembros de la familia.

Un club de desarrollo familiar tiene en promedio 15 miembros que designan un presidente, y otros componentes de la directiva.

Los clubes celebran reuniones periódicamente. Unos se reúnen semanalmente y otros lo hacen cada quince días o una vez al mes. En esas reuniones, realizadas generalmente por las tardes, se contemplan períodos de trabajo y de recreación.

En el período de trabajo se enseñan, mediante demostraciones de prácticas o de otros métodos de Extensión, las materias que se han incorporado al programa y a los planes de trabajo de Extensión.

La parte recreativa o social de las reuniones es tan importante como la dedicada al trabajo propiamente tal. En ella los miembros se entretienen y aprenden a recrearse junto a los miembros de su familia y de la comunidad.

Los clubes permiten el desarrollo del liderazgo, factor de gran trascendencia para el desarrollo social y económico y constituyen núcleos de donde irradia influencia hacia todas las familias rurales.

Con el desarrollo del liderazgo se puede aumentar notablemente el número de clubes. Cada agencia de Extensión puede atender 15, 20 ó más grupos de esta naturaleza.

La organización de los clubes en federaciones, permite analizar problemas a nivel regional o nacional y desarrollar el liderazgo en forma progresiva.

OTRAS ACTIVIDADES

Los jóvenes y niñas participan en las actividades de Extensión ingresando a los clubes juveniles. Con la participación de ambos sexos se realizan las actividades sociales, culturales y recreativas propias de estas organizaciones.

Las educadoras del hogar promueven algunas reuniones para tratar problemas que afectan a las familias o a la comunidad en las que participan todos los componentes familiares, hombres y mujeres.

Las Extensionistas utilizan, además de los métodos de Extensión que permiten influenciar grupos, los métodos de contacto individual y los de comunicación con las masas. Ellas realizan muchas visitas a los hogares, emplean ayudas audiovisuales, organizan exposiciones, distribuyen folletos y otros medios escritos y utilizan la prensa, la radio y la televisión, para extender nuevas ideas y destrezas.

PROYECTOS DE TRABAJO

El campo de actividades de las educadoras para el hogar se ha dividido en diversos proyectos. Estos a la vez y de acuerdo a determinadas circunstancias, se han subdividido para darle mayor énfasis a ciertas materias. En el programa de trabajo de Extensión quedan comprendidos los siguientes proyectos:

a. **NUTRICION. SELECCION, PREPARACION Y CONSERVACION DE LOS ALIMENTOS.** Nociones básicas sobre nutrición; planeamiento de menús; compra de alimentos; preparación de comidas, diversos procedimientos para la conservación de alimentos. Se da énfasis al consumo de hortalizas y de productos lácteos y otras fuentes de proteínas.

b. **VESTUARIO. SELECCION, CUIDADO Y CONFECCION.** Calidad de las telas y de otras materias primas; principios de diseño; destrezas para la confección de ropa de niños, delantales y vestidos y de prendas para hacer más confortable la vivienda; cuidado y reparación del vestuario.

c. **ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS FAMILIARES. EL TIEMPO, LAS ENERGIAS Y EL DINERO.** Simplificación del trabajo; habilidades que permiten economizar tiempo en la preparación de los alimentos, en el lavado y planchado de la ropa y en el aseo y ordenamiento de la casa; manejo del dinero, adquisición de alimentos, vestidos, equipo y materiales para el hogar; registro de gastos y entradas; la fatiga, sus causas y las formas de evitarla.

d. **MEJORAMIENTO DE LA VIVIENDA.** Remodelamiento; sistemas de agua potable y de disposición de excretas; equipo para el hogar; métodos de almacenamiento; arreglo de la cocina; construcción y reparación de muebles, hermoseamiento del hogar.

e. **SALUD E HIGIENE.** Métodos para prevenir las enfermedades y los accidentes; primeros auxilios; aseo personal y de la vivienda; otros hábitos higiénicos. Casi todas las actividades de Extensión tienden a que las familias rurales tengan una mejor salud. Muchos de los proyectos que se están enumerando contienen aspectos de educación sanitaria.

f. **RELACIONES FAMILIARES.** Estudio de la familia; necesidades de sus miembros; desarrollo de la personalidad; asignación de responsabilidades en el hogar; análisis de los problemas de la vida familiar.

g. **CUIDADO Y DESARROLLO DEL NINO.** Principios de biología y de psicología infantil; desarrollo físico, mental, emocional y social del niño; problemas en la educación del niño.

h. **INDUSTRIAS CASERAS Y ARTESANIA.** Producción de artículos útiles en el hogar y de uso personal; elaboración de productos comestibles; juguetería, arreglos ornamentales; tejidos; bordados y estampados; artesanías diversas; utilización de productos autóctonos. Este proyecto tiende al empleo de las horas libres en la elaboración de productos, cuya venta permita aumentar la renta familiar.

i. **HORTICULTURA.** Producción de hortalizas para el consumo familiar y para la venta.

j. **AVI-CUNI-APICULTURA.** Producción de carne, huevos, miel y pieles para el consumo de la familia y como fuente de ingreso para aumentar la renta familiar.

k. **JARDINERIA.** Producción de flores; hermoseamiento de los alrededores de la casa.

l. **RECREACION.** Participación en coros y en su dirección; apreciación de música; aprendizaje de bailes típicos; participación en obras de teatro y en actos culturales; juegos hogareños; establecimiento de bibliotecas; formación de hábitos de lectura.

m. **DESARROLLO PERSONAL Y LIDERAZGO.** Desempeño de puestos directivos en las organizaciones de Extensión; participación en reuniones, foros, paneles y en las discusiones sobre planeamiento, responsabilidades en la preparación y conducción de demostraciones, exhibiciones, actividades recreativas y de otros eventos. Análisis de los problemas que afectan a la familia y a la comunidad.

n. **EDUCACION CIVICA Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD.** Deberes y responsabilidades de los ciudadanos; legislación que afecta al hogar; sistema de gobierno; actividades para aumentar la comprensión entre regiones y países; desarrollo de la comunidad; planeamiento y construcción de obras de adelanto local.

ñ. **OTRAS MATERIAS.** De acuerdo con las realidades locales se consideran otros rubros de la

producción y asuntos diversos que tienen relación con las necesidades de la familia.

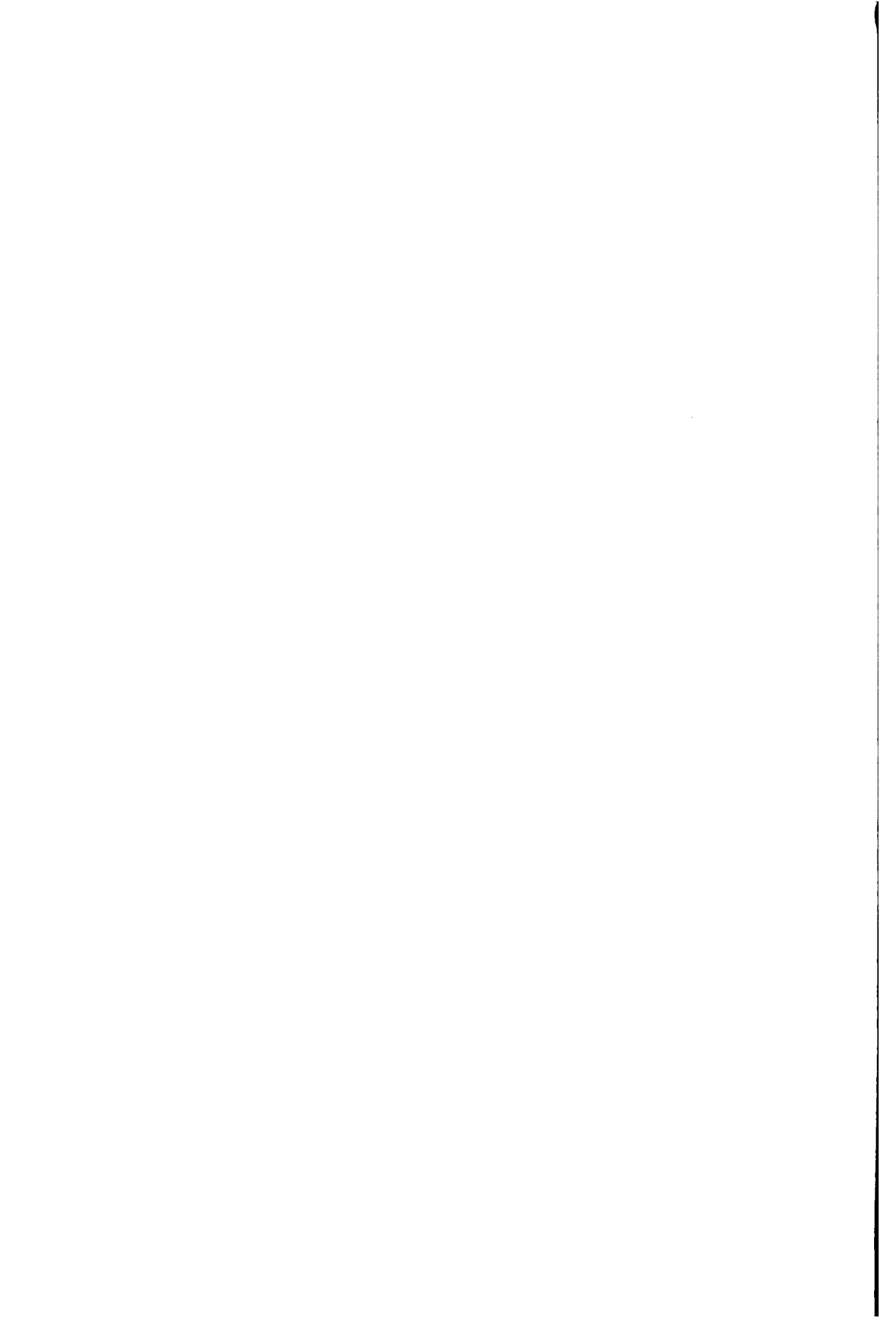
CONSOLIDACION DE LA EXTENSION EN DESARROLLO FAMILIAR

Para que el trabajo de Extensión pueda beneficiar en forma adecuada a la población rural, fundamentalmente, se deben cumplir los tres requisitos siguientes:

- a. Que las autoridades y la opinión pública comprendan la trascendencia de esta labor y que la respalden.
- b. Que se disponga del presupuesto necesario para pagar sueldos satisfactorios al numeroso personal extensionista y para adquirir los medios de trabajo y,
- c. Que exista un grupo de educadoras para el hogar, con alto nivel de preparación técnica y con vocación para ayudar a las familias de las áreas rurales.

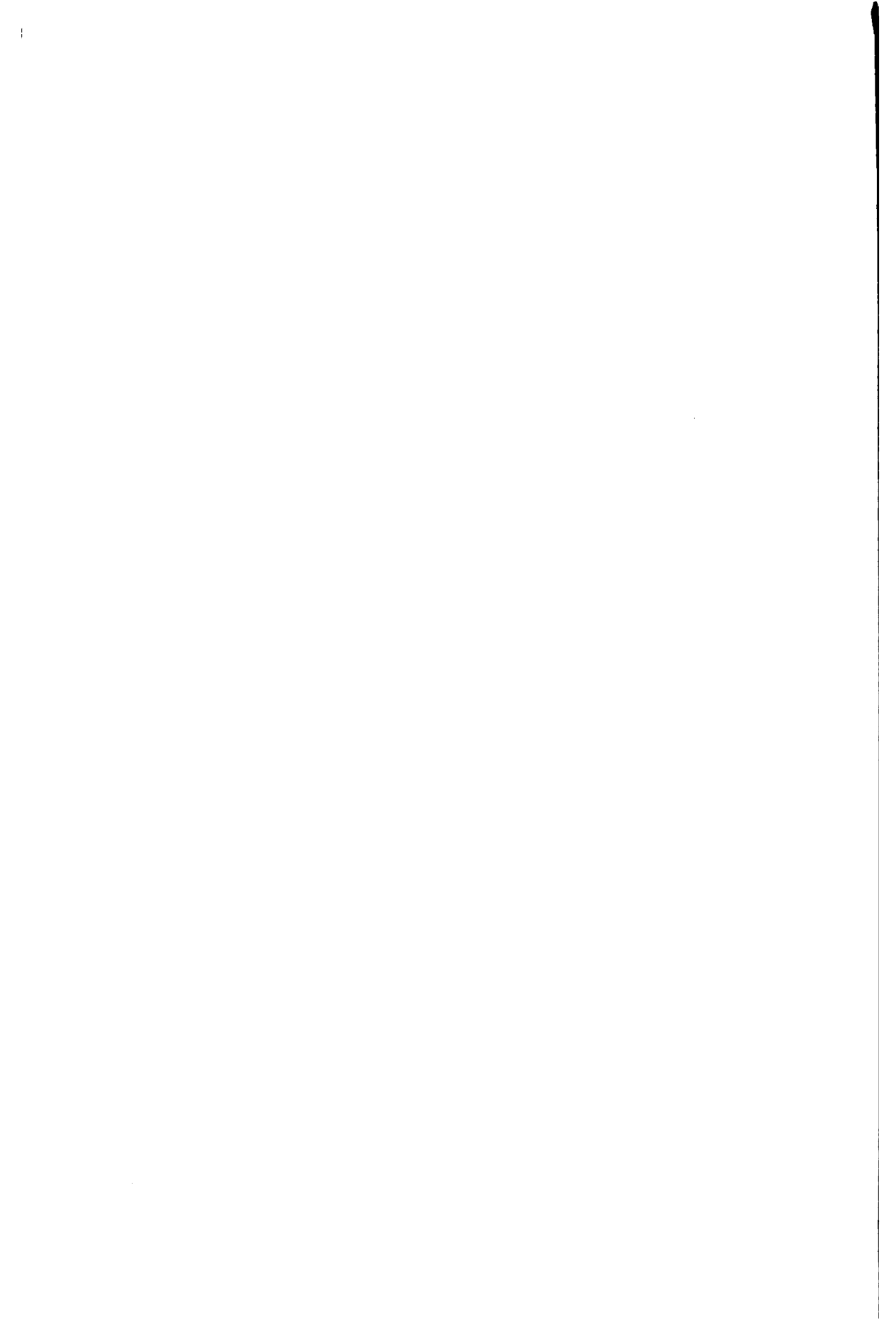


Futuras Agentes para el desarrollo familiar para enseñar el cultivo de hortalizas.



PARTE III

Administración



Gestión de la extensión agraria

INTRODUCCION

A continuación se tratarán algunos conocimientos sobre administración logrados mediante la observación, experimentación y estudios de situaciones gerenciales y la forma como ello se aplica a situaciones prácticas de la gestión de un Servicio de Extensión. Para el efecto, se han tomado como base a algunos Servicios de Extensión de Latino América y se han considerado las orientaciones de Santos Brenes Laroche, experto puertorriqueño en administración y de Hernán Frías Morán, ingeniero agrónomo chileno.

La administración se desarrolla en un ambiente establecido por una doctrina cuyos valores la fundamentan y la orientan.

En la primera parte de esta obra se ha tratado la filosofía de la Extensión en la que se basa el desarrollo de sus procesos administrativos.

Hay diversas escuelas de pensamiento administrativo. La administración de la Extensión que se describe más adelante está basada principalmente en la Escuela del Proceso Gerencial que es una de las más importantes. Esta escuela fue fundada por Henri Fayol, autoridad francesa en administración y se refiere a las funciones que cumple el administrador.

La Extensión como función pública, está destinada a producir bienes sociales para lo cual recibe aportes a través de contribuciones e impuestos fiscales y de asignaciones privadas.

La administración es un proceso mediante el cual las actividades conjuntas de un grupo se dirigen a un propósito común. En consecuencia, lo básico del proceso son sus objetivos o su encomienda.

Para lograr esos objetivos con eficiencia es necesario cumplir los siguientes procesos que componen el universo administrativo: planificación, organización, administración de personal, comunicación, coordinación, dirección y presupuesto.

La **planificación** es la determinación de lo que se va a hacer y como se lo va a hacer para el logro de los objetivos. Incluye además la acción y la evaluación.

La **organización** es la distribución del trabajo, la asignación de funciones y la otorgación de autoridad.

La **administración de personal** es el proceso por el cual se proveen, mantienen y se desarrollan los recursos humanos.

La **comunicación** se refiere a la información descendente a través de órdenes e instrucciones y ascendente mediante informes y consultas. También incluye el intercambio de ideas en forma horizontal.

La **coordinación** es la integración de los esfuerzos individuales o de grupos de la institución en una operación armónica hacia el logro de los objetivos.

La dirección es el proceso relacionado con el liderazgo, el ejercicio del poder y la toma de decisiones. Muchos aspectos de dirección se describen más adelante en el capítulo sobre supervisión de este libro.

El presupuesto es la traducción de los planes en términos de recursos necesarios. Es un complemento de la planificación. En Extensión se parte de los planes, proyectos y actividades locales para determinar los recursos humanos, tecnológicos y económicos necesarios. Cuando las asignaciones presupuestarias son inferiores a las solicitadas se hacen los reajustes dando una nueva prioridad a lo más importante tratando de solucionar el mayor número de necesidades. El presupuesto por programas no excluye la distri-

bución de los recursos por objetos de gasto. Los recursos que precisa el trabajo de Extensión son principalmente los humanos y tecnológicos pero también deben contar con los suficientes recursos financieros y materiales.

El buen desarrollo de los 7 procesos mencionados contribuye a la eficiencia de un Servicio de Extensión.

Para obtener éxito en su gestión, además de eficiencia se debe contar con el respaldo del poder o sea del apoyo de las autoridades, de los dirigentes, de la prensa y en general, de la población. Igualmente es necesario prever el futuro para prepararse y estar alerta a los cambios por venir.

1. ORGANIZACION

ORGANIZACION Y FUNCIONES DE UN SERVICIO DE EXTENSION

GENERALIDADES

El proceso de organización tiene por objeto distribuir la encomienda, el trabajo o la función, que se le ha asignado al Servicio Nacional de Extensión entre divisiones, subdivisiones y puestos, asignándole a cada uno de ellos la parte de las responsabilidades que deben cumplir.

Además de la división del trabajo, la organización incluye la distribución de la autoridad y los canales de comunicación.

Se considera que una buena estructura es aquella que realmente funciona, que es flexible y dinámica, lo que permite ajustarse en forma continua al medio y tener una gran agilidad para la toma de decisiones, especialmente al nivel de operaciones.

Un Servicio Nacional de Extensión debe estar organizado para cumplir una función educativa que se cumple a nivel local, en los hogares y en las fincas. Las labores que se realizan a nivel regional y nacional son de apoyo a la anterior.

En consecuencia, la organización de un Servicio Nacional de Extensión es descentralizada.

FUNCIONES

Hay labores que les corresponde hacerlas a las autoridades de nivel nacional. Otras deben cumplirse por los funcionarios regionales.

El trabajo educativo mismo, en beneficio de las familias rurales, se hace a nivel local.

Las responsabilidades de estos tres niveles deben estar claramente definidas.

NIVEL NACIONAL

Las siguientes funciones se cumplen a nivel nacional:

1. Dar lineamientos u orientaciones para que el trabajo de Extensión se realice adecuadamente.
2. Coordinar intra e interinstitucionalmente. Internamente coordina los planes regionales y locales con la política sectorial agrícola con el propósito que ellos tiendan a satisfacer las necesidades de la población rural.

3. Supervisar las actividades del "Servicio" a fin de comprobar la efectividad de la labor y de hacer progresar los servicios locales y regionales.
4. Capacitar personal.
5. Uniformar la planificación y elaborar el Plan Nacional de Extensión.
6. Uniformar el sistema de informes, elaborando pautas y formulando normas y redactar los informes nacionales del Servicio.
7. Dar asesoría técnica a los niveles regional y local.
8. Administrar el personal.
6. Administrar el presupuesto.
7. Coordinar acciones con otros programas e instituciones.
8. Establecer un canal de información constante con los niveles local y nacional.

NIVEL LOCAL

A nivel local se cumplen las siguientes funciones:

1. Poner en práctica las políticas del Servicio Nacional de Extensión.
2. Programar el trabajo a nivel local, elaborando programas anuales, mensuales y semanales.
3. Ejecutar la labor de Extensión a través de métodos de Extensión y otras actividades.
4. Administrar el presupuesto.
5. Administrar la oficina.
6. Llevar un registro de informaciones y de actividades realizadas.
7. Hacer los informes de acuerdo a las normas establecidas.
8. Coordinar acciones con otros programas e instituciones.
9. Establecer un canal de información constante con el nivel regional.
10. Participar en la caracterización de las Agencias o diagnósticos de áreas.

NIVEL REGIONAL

Las funciones que se cumplen a nivel regional son las siguientes:

1. Transmitir a las agencias las orientaciones y políticas emanadas de la jefatura.
2. Adecuar la planificación a los problemas de la región, formular los planes regionales y velar por la adecuada programación a nivel local.
3. Redactar los informes regionales y velar porque las Agencias se atengan a las normas y pautas del sistema de informes.
4. Dar apoyo técnico a las agencias.
5. Evaluar periódicamente y constantemente la labor y el personal de la región mediante visitas y análisis de los informes.

AUTORIDAD, DESCENTRALIZACION Y DELEGACION

Autoridad es el poder que se otorga a los funcionarios para tomar decisiones y para influir en el comportamiento de los demás.

Se estima que debe haber congruencia entre el grado de responsabilidad y el de autoridad.

La autoridad corresponde al grado que se ocupe en la escala jerárquica. En toda institución y de esto no escapa el Servicio Nacional de Extensión, hay cierto grado de poder derivado de la influencia que ejercen algunos funcionarios por la ascendencia que tienen en el personal.

Se considera que a mayor coincidencia entre el grado de autoridad y el de influencia habrá más eficiencia en un organismo.

Como el trabajo de Extensión se realiza a nivel local, debe haber un adecuado grado de autoridad a ese nivel para la toma de decisiones, ya que de existir demasiada centralización la ejecución del trabajo se obstaculiza.

SISTEMA DE COMUNICACIONES ADMINISTRATIVAS

Este sistema está constituido por los canales para el intercambio de ideas y de informaciones que permita que la transmisión de órdenes y orientaciones hacia los niveles inferiores y para el envío de informes dando cuenta de la forma como se realiza el trabajo de Extensión.

Además, integran el sistema, los canales para la relación entre los funcionarios y entre el Servicio Nacional de Extensión y otros organismos para la información de la dinámica y de los logros alcanzados.

Todos estos canales deben permitir una fluida y rápida comunicación, y se debe contar con canales alternativos para situaciones especiales o urgentes.

EJEMPLO DE LA ORGANIZACION DE UN SERVICIO DE EXTENSION AGRARIA

LINEAMIENTOS DE POLITICA

De acuerdo a la política general del Servicio de Extensión Agraria se tienen en cuenta los siguientes lineamientos de política en relación al proceso de organización:

1. Implementar la descentralización de la organización del Servicio de Extensión para darle mayor poder de decisión a las entes locales y regionales.
2. Homogeneizar en lo posible las estructuras regionales del Servicio.
3. Transformar el Servicio de Extensión a fin de que su organización interna se oriente a satisfacer la demanda creciente de calidad y cantidad de servicios por parte del sector rural del país.
4. Unificar la función de supervisión abar-

cando los aspectos agropecuarios, de mejoramiento del hogar y juventud rural.

5. Responsabilizar al Servicio de Extensión Agropecuaria de la función de caracterización de las áreas de las Agencias, función que cumplirá con el asesoramiento de la Dirección de Planificación Sectorial.
6. Ampliar la responsabilidad de la función de supervisión a las Unidades de Cooperación Técnica Agropecuaria y Socioeconómicas, las que deben dar asesoramiento en sus respectivas disciplinas, o supervisión técnica, a los niveles regionales y locales.

ESTRUCTURA ORGANICA

Su estructura la indica el organigrama de la siguiente página.

FUNCIONES DEL SERVICIO DE EXTENSION AGRARIA Y SUS DIFERENTES UNIDADES Y SECCIONES A NIVEL NACIONAL

Este nivel está constituido por la Jefatura y las unidades de Supervisión, de Cooperación Técnica Agropecuaria, de Cooperación Técnica Socioeconómica, de Comunicación y de Administración.

La jefatura y las Unidades tienen sus funciones específicas y operan coordinadamente para desarrollar acciones integrales dentro del contexto del Servicio de Extensión.

Cada una de las Unidades Técnicas cuentan con secciones que se distribuyen las funciones, necesarias para cumplir los objetivos del Servicio de Extensión, por especialidades.

La jefatura puede contar con asesorías que le presten cooperación en la toma de decisiones

sobre lineamientos de política, planificación, ejecución y evaluación.

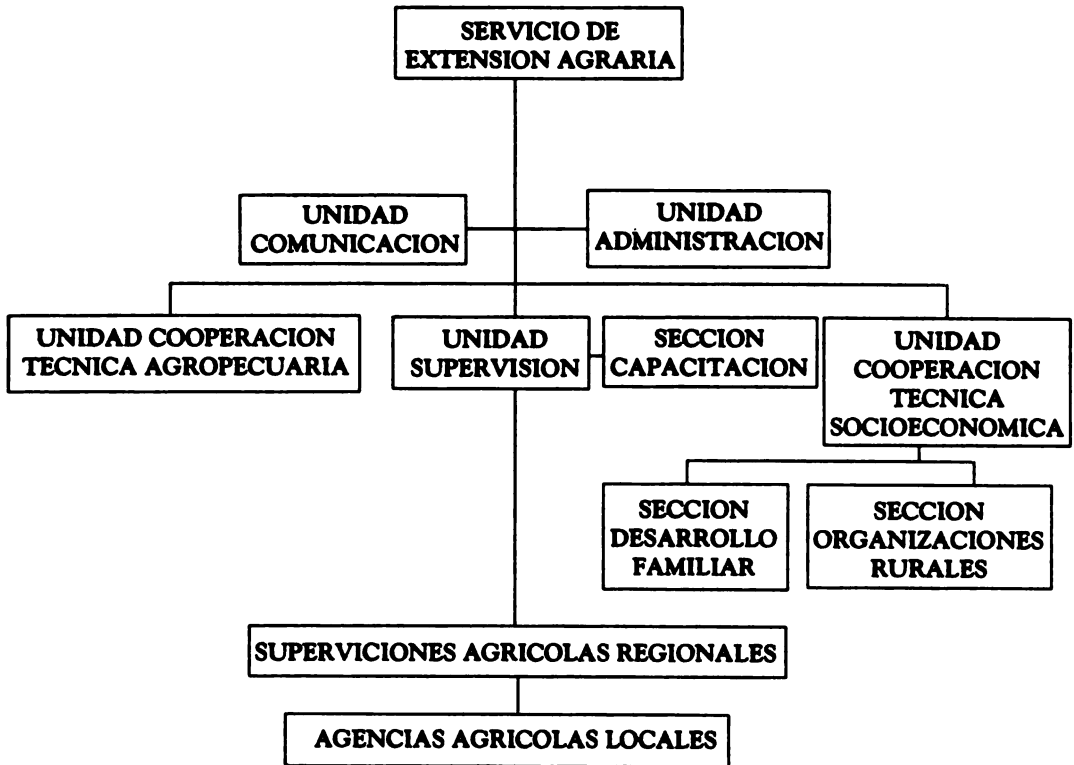
FUNCIONES DEL SERVICIO DE EXTENSION AGRARIA

De acuerdo a sus objetivos el Servicio de Extensión Agraria debe cumplir con las siguientes funciones:

1. Promoción del desarrollo de la familia rural a través de la ejecución de planes y proyectos relacionados con el hogar, la finca y la comunidad en los que participen los agricultores, amas de casa y jóvenes rurales.

SERVICIO DE EXTENSION AGRARIA

ORGANIGRAMA



2. Extensión de la tecnología agropecuaria adecuada para desarrollar a la agricultura, la ganadería y la silvicultura.
3. Extensión de principios y técnicas de administración de fincas.
4. Extensión de conocimientos y prácticas de administración del hogar como medio de facilitar el logro de mejores condiciones de vida para la familia rural.
5. Promoción y fortalecimiento de las organizaciones de los miembros de las familias rurales como medio de aumentar la participación de la población en el desarrollo político, social y económico.
6. Promoción de la participación de los productores en la agro-industria.
7. Extensión de conocimientos y procedimientos de manejo de cosechas, de agroindustrialización y de comercialización agropecuaria.
8. Promoción de las familias rurales para lograr que tengan una mejor y mayor participación en la toma de decisiones y en los beneficios del desarrollo, haciéndolas capaces de problematizar situaciones, analizar sus causas, hacer decisiones y llevarlas a cabo.
9. Orientación de las familias rurales, para

que hagan uso y se beneficien de los servicios públicos y privados que tienen por objetivo ayudar al mejoramiento de la agricultura y de los componentes del nivel de vida de las familias rurales.

10. Aplicación de la política general del Ministerio de Agricultura, en las actividades de Extensión.

FUNCIONES DE LA JEFATURA DEL SERVICIO DE EXTENSION

La relación de las funciones correspondiente prácticamente a lo que debe cumplir el Jefe del Servicio.

1. Administrar el Servicio de Extensión de acuerdo a los lineamientos de la política.
2. Analizar los programas que afectan el desarrollo rural en relación a la Extensión Agraria.
3. Sugerir cambios en las políticas y estrategias del Ministerio de Agricultura que estén relacionadas con el trabajo de Extensión.
4. Dar lineamientos y orientaciones para que el trabajo de Extensión se planifique, ejecute y evalúe adecuadamente.
5. Elaborar las políticas operativas anuales del Servicio de conformidad a los lineamientos del Plan de Desarrollo, en coordinación con la Dirección de Planificación Sectorial.
6. Lograr los recursos y elaborar el presupuesto general del Servicio de Extensión.
7. Administrar el presupuesto, controlar y supervisar la correcta utilización y asignación de los recursos humanos, económicos y físicos con que cuenta el Servicio de Extensión.
8. Coordinar la formulación del Plan Nacional de Extensión Agraria a Mediano Plazo de acuerdo con la política sectorial agrícola y las necesidades de la población rural.
9. Aprobar y coordinar la formulación, supervisión y la ejecución del Plan Operativo Anual del Servicio de Extensión.
10. Legitimar los planes de las unidades normativas y operativas.
11. Promover, desarrollar y supervisar las relaciones públicas del Servicio de Extensión.
12. Administrar el personal en cuanto a su selección, condiciones contractuales, asignaciones de responsabilidades, capacitación y otras prácticas y acciones de personal.
13. Identificar, con las unidades de Cooperación Técnica y de Supervisión las metodologías de Extensión apropiadas que tiendan hacia una mayor y mejor cobertura de usuarios.
14. Coordinar el diseño de programas de capacitación dirigidos tanto a personal técnico como a usuarios.
15. Velar por el cumplimiento de las funciones de las unidades que integran la estructura del Servicio.
16. Identificar mecanismos de evaluación del Plan a Mediano Plazo y de las actividades y procesos incluidos en el Plan Operativo Anual y coordinar su aplicación.
17. Unificar el sistema de Informes de Extensión y establecer las normas para su confección.
18. Coordinar y supervisar la evaluación del Servicio, tanto en sus aspectos organizativos como operativos.
19. Informar, de acuerdo a las normas establecidas, sobre la marcha del Servicio y los logros alcanzados.
20. Proyectar el Servicio de Extensión Agraria par el mediano y largo plazo.
21. Desarrollar cualquier otra responsabilidad, inherente a su cargo, que le asigne la autoridad competente.

FUNCIONES DE LA UNIDAD DE SUPERVISION

Esta unidad asesora al Jefe de Servicio de Extensión en todo lo relacionado con la planificación, administración de personal, coordinación, ejecución, evaluación del trabajo de Extensión y capacita y orienta a los funcionarios.

Las funciones de esta unidad son las siguientes:

1. Sugerir al Jefe del Servicio los lineamientos de política de supervisión.

2. Servir de enlace entre los Supervisores Regionales de Extensión con la Jefatura Nacional de Servicio.
 3. Colaborar con el jefe de Servicio en el establecimiento de normas de planificación y evaluación del trabajo.
 4. Elaborar la metodología de supervisión y su implantación.
 5. Transmitir a los coordinadores las normas y orientaciones impartidas por la Jefatura.
 6. Supervisar el cumplimiento de las políticas, objetivos, metas y normas del Servicio de Extensión Agraria.
 7. Promover e impulsar el establecimiento de lineamientos de políticas regionales de Extensión de acuerdo con los nacionales.
 8. Asesorar al Jefe del Servicio en la determinación de necesidades de personal, en la selección, asignación de responsabilidades, traslados, ascensos, premios, sanciones, quejas y reclamos y otras acciones de personal.
 9. Velar por la adecuada capacitación de personal, ayudando a detectar sus necesidades y satisfaciéndolas.
 10. Coordinar con las unidades normativas y ejecutoras a nivel nacional y regional la capacitación del personal.
 11. Colaborar en la elaboración del Plan Nacional de Extensión a mediano plazo y de los proyectos nacionales de Extensión.
 12. Colaborar en la planificación del trabajo de Extensión a nivel regional y local.
 13. Participar en el estudio del presupuesto considerando las necesidades de las unidades normativas y ejecutoras.
 14. Ayudar a evaluar el trabajo y la personalidad de los extensionistas.
 15. Asesorar a los Coordinadores Regionales en la aplicación de las estrategias y metodologías de Extensión.
 16. Gestionar el adecuado apoyo logístico y técnico necesario para la ejecución del trabajo de Extensión de acuerdo a la programación establecida y aprobada.
 17. Velar porque las actividades realizadas por el Servicio contribuyan a su desarrollo.
 18. Propiciar la coordinación en la formulación, y evaluación del trabajo de Extensión.
 19. Asesorar a los Coordinadores Regionales en la elaboración de los informes.
 20. Analizar los informes de los Coordinadores Regionales, consolidarlos y tomar las acciones pertinentes que de ellos se deduzcan.
 21. Facilitar el intercambio interregional de experiencias del personal de Extensión.
 22. Formular planes de supervisión y darlos a conocer.
 23. Elaborar los informes de supervisión de acuerdo a las normas establecidas por el Servicio.
 24. Desempeñar cualquier función, en relación a la supervisión que le asigne el Jefe del Servicio de Extensión.
- Uno de los supervisores, designado por el Jefe de Servicio de Extensión Agraria, desempeña además de sus funciones regulares las de Coordinador de la Supervisión.
- En el caso de ausencia del Jefe del Servicio lo reemplazará y lo representará. También será responsable de la consolidación de los planes y de los informes de supervisión y de poner y ejecutar un sistema de seguimiento, información y evaluación de la supervisión.

FUNCIONES DE LA SECCION DE CAPACITACION

1. Asesorar al Jefe de Servicio, a través del coordinador de la supervisión, en la formulación de lineamientos de política de capacitación.
2. Realizar estudios y encuestas para determinar las necesidades e intereses de capacitación de todo el personal del Servicio de Extensión Agraria en colaboración con los supervisores.
3. Elaborar y presupuestar un plan nacional de capacitación, determinando las áreas prioritarias.
4. Hacer un inventario de fuentes nacionales e internacionales de capacitación y de los recursos disponibles.
5. Conocer y analizar los sistemas y procedi-

mientos de capacitación que desarrollan otras instituciones.

6. Programar las diferentes actividades de capacitación, con indicación de metas, contenidos, métodos, participantes, recursos técnicos y financieros, lugar de ofrecimiento y sistema de evaluación y seguimiento de cada una de ellas.
7. Reunir información y preparar materiales de apoyo para la capacitación en colaboración con la Unidad de Comunicación.
8. Hacer el calendario anual de actividades de capacitación.
9. Promover el programa de capacitación, motivando a los funcionarios.
10. Implementar la ejecución de las actividades de capacitación en coordinación con las demás secciones del Servicio de Extensión.
11. Coordinar acciones de capacitación con otras instituciones.
12. Colaborar en la capacitación de inducción de los nuevos funcionarios.
13. Participar en la evaluación de las actividades y del programa de capacitación del Servicio de Extensión.
14. Coordinar el seguimiento de las actividades de capacitación.
15. Administrar el pool de documentos, informes y libros del Servicio de Extensión.
16. Prestar apoyo a las Agencias Bases de Capacitación.
17. Colaborar con las instituciones de enseñanza que formen los futuros funcionarios del Servicio en el fortalecimiento de sus planes de estudio.
18. Elaborar informes periódicos de las actividades, metas y objetivos cumplidos por la sección.
19. Desempeñar cualquier otra actividad, en relación con la capacitación que le asigne el Jefe de Servicio de Extensión.

FUNCIONES DE LA UNIDAD DE COOPERACION TECNICA AGROPECUARIA Y FORESTAL

Como su nombre lo indica, esta Unidad asesora al Jefe de Servicio de Extensión en todo lo

relativo a la parte técnica agropecuaria y forestal. (Unidad de Especialistas de Extensión).

Desarrolla actividades de asesoría a las unidades ejecutoras en relación con la producción y la productividad agropecuaria, comercialización e industrialización.

Esta Unidad es el enlace entre el Servicio de Extensión y los Programas y Organismos de Investigación.

Sus funciones son:

1. Sugerir al Jefe del Servicio de Extensión lineamientos de política de cooperación técnica agrícola, ganadera y forestal.
2. Reconocer y analizar la realidad de la producción agropecuaria en relación con el trabajo de Extensión.
3. Servir de enlace entre los Programas de Investigación Agrícola, Pecuaria y Forestal con el Servicio de Extensión.
4. Reunir la información técnica disponible en Programas de Investigación, otras instituciones y en las fincas privadas relacionadas con la producción agropecuaria y forestal.
5. Elaborar, en conjunto con las Unidades de Cooperación Técnica Socioeconómica y de Supervisión y con la colaboración de la Dirección General de Planificación, el Plan de Extensión a Mediano Plazo y los proyectos de Extensión sobre producción agropecuaria y forestal.
6. Elaborar anualmente el plan operativo en lo relacionado a cultivos anuales y permanentes, ganadería mayor y menor y silvicultura.
7. Colaborar con los planificadores regionales, coordinadores, supervisores y extensionistas en la elaboración de planes a mediano y corto plazo, y de los proyectos regionales y locales de Extensión que sean adecuados a las condiciones socioeconómicas y ecológicas que rodean al usuario.
8. Coordinar con la Unidad de Supervisión la preparación, ejecución y evaluación de actividades destinadas a la preparación técnica de los extensionistas.
9. Apoyar a los coordinadores, supervisores y extensionistas en aquellas actividades

técnicas relacionadas con la producción agropecuaria y forestal.

10. Propiciar el uso de metodologías que mejoran la calidad de los servicios de transferencia tecnológica con la finalidad de aumentar la productividad de las unidades de producción.
11. Participar, en colaboración con la Unidad de Comunicación en la elaboración de métodos y materiales de apoyo a la labor de los extensionistas tales como programas radiales, ayudas visuales, folletos y cartas circulares.
12. Apoyo a las actividades de los extensionistas locales a través de charlas y otras actividades de respaldo a la metodología de prestación de servicios.
13. Comunicar a los programas de investigación los problemas agropecuarios que merecen ser estudiados.
14. Colaborar en la evaluación de los planes y proyectos que adelanten los extensionistas en relación a los distintos rubros de producción agropecuaria y forestal.
15. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas por la Unidad y las metas y objetivos alcanzados.
16. Desempeñar cualquier otra función, en relación con su especialidad, que le asigne al Jefe del Servicio de Extensión.

Uno de los técnicos de esta Unidad, por resolución del Jefe del Servicio de Extensión desempeñará además, las funciones de coordinador de la Unidad encargado de relacionar a los técnicos entre sí y de consolidar sus planes e informes.

También deberá proponer y ejecutar, de acuerdo con el Jefe del Servicio de Extensión, un sistema de seguimiento y evaluación de las actividades de la Unidad de Cooperación Técnica Agropecuaria y Forestal.

En esta Unidad trabajan los especialistas en granos básicos (maíz, frijol, arroz y sorgo), en otros cultivos anuales, en cultivos permanentes y en rubros pecuarios y forestales.

Como ejemplo de las funciones que cumplen los técnicos de esta Unidad se describe a continuación el cargo de Especialista de Extensión Ganadera. Esta función se puede distribuir entre especialistas por especies (bovina, porcina, avicultura, etc.).

FUNCIONES DEL ESPECIALISTA EN EXTENSION GANADERA

El éxito de la labor de Extensión Ganadera depende principalmente de dos factores:

Primero: La existencia de un volumen de informaciones que se pongan a disposición de los extensionistas para darlas a conocer a los ganaderos.

Al especialista en Extensión Ganadera le corresponde reunir esa información proveniente del Programa de Investigación Pecuaria y de otras fuentes.

Segundo. El desempeño a nivel local de técnicos capacitados.

La capacitación y el apoyo a los extensionistas locales es otra de las responsabilidades del Especialista en Extensión Ganadera.

Este especialista debe cumplir las siguientes funciones para facilitar el logro de los objetivos del Servicio de Extensión.

1. Servir de enlace entre el Programa de Investigación y el Servicio de Extensión.
2. Sugerir al Jefe de Servicio lineamientos de política de cooperación técnica ganadera.
3. Conocer y analizar la realidad de la producción pecuaria en relación con el trabajo de Extensión.
4. Reunir la información técnica disponible, en los Programas de Investigación, y en otras fuentes, relacionadas con la producción pecuaria.
5. Colaborar en la formulación del plan de Extensión a Mediano Plazo.
6. Elaborar los proyectos nacionales de Extensión sobre producción ganadera.
7. Elaborar anualmente el plan operativo nacional en lo relacionado a ganadería.
8. Colaborar en la elaboración de planes a mediano y corto plazo y de proyectos de Extensión ganadera a nivel regional y local.
9. Colaborar en la preparación, ejecución y evaluación de las actividades destinadas a la capacitación técnica de los extensionistas.
10. Apoyar a los funcionarios regionales y locales en aquellas actividades técnicas relacionadas con la producción pecuaria.

11. Participar, en colaboración con la Unidad de Comunicación, en la elaboración de métodos y materiales de apoyo a la labor de los extensionistas tales como programas radiales, ayudas visuales, folletos y cartas circulares.
 12. Apoyar las actividades de los extensionistas locales a través de charlas y otras actividades de respaldo a la metodología de prestación de servicios.
 13. Comunicar al Programa de Investigación los problemas ganaderos que deben ser estudiados.
 14. Colaborar en la evaluación de los planes y proyectos que adelanten los extensionistas en relación a la producción pecuaria.
 15. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas y de los avances del trabajo de Extensión Ganadera.
 16. Desempeñar cualquier otra actividad, en relación con su especialidad que le asigne el Jefe de Servicio de Extensión.
4. Contribuir a desarrollar en los usuarios de la Extensión una conducta que los habilite para utilizar en forma eficiente y adecuada los servicios institucionales públicos y privados.
 5. Reconocer y analizar los factores socioeconómicos de la agricultura.
 6. Reunir información útil para apoyar las acciones tendientes al mejoramiento de las condiciones de vida y de la participación de las familias rurales en el desarrollo.
 7. Colaborar en la realización de Investigaciones socioeconómicas, diagnósticos y evaluaciones relacionados con el trabajo de Extensión.
 8. Colaborar con las unidades de Cooperación Técnica Agropecuaria y Forestal y de Supervisión en la elaboración del Plan Nacional de Extensión a Mediano Plazo y de los proyectos nacionales de Extensión.
 9. Elaborar la parte del Plan Operativo Anual relacionado con los aspectos del desarrollo social y de las empresas de agricultores.
 10. Colaborar en la elaboración de los planes y proyectos regionales y locales a mediano plazo y en la formulación de los planes operativos anuales de los extensionistas regionales y locales.
 11. Colaborar en la capacitación del personal en coordinación con la Unidad de Supervisión.
 12. Apoyar a los extensionistas regionales y locales en aquellas actividades relacionadas con los factores económicos y sociales de la agricultura y la vida rural.
 13. Participar en colaboración con la Unidad de Comunicación en la preparación de métodos y materiales de apoyo a la labor social y económica de los extensionistas.
 14. Apoyar a las actividades de los extensionistas locales a través de actividades de refuerzo a la metodología de prestación de servicios.
 15. Propiciar la utilización de estrategias y metodologías que aumenten la eficiencia de los esfuerzos tendientes al mejoramiento de la vida rural.

FUNCIONES DE LA UNIDAD DE COOPERACION TECNICA SOCIOECONÓMICA

Esta Unidad asesora al Jefe del Servicio de Extensión en los aspectos socioeconómicos de la producción, comercialización e industrialización agrícola, ganadera y forestal y en lo relacionado con el nivel de vida de la familia rural y la participación de los productores en el desarrollo.

Cumple actividades de apoyo a las unidades ejecutoras en relación al desarrollo integral de las familias, a la participación de la gente en el desarrollo del país y a los demás aspectos económicos y sociales del sector rural.

Sus funciones son:

1. Sugerir al Jefe del Servicio de Extensión lineamientos de política sobre cooperación técnica socioeconómica.
2. Apoyar la capacitación de las familias rurales para mejorar sus condiciones de vida y para aumentar su participación en el desarrollo.
3. Promover y estimular la organización del sector rural.

16. Colaborar en la evaluación de los planes y proyectos que adelantan los extensionistas tendentes al mejoramiento de las condiciones de vida, al fortalecimiento de la organización rural y al aumento de la eficiencia económica de la producción.
17. Coordinar las actividades de la Unidad con otras Instituciones.
18. Elaborar informes periódicos de las actividades, metas y objetivos cumplidos por la Unidad.
19. Desempeñar cualquier otra función, en relación con los aspectos socioeconómicos de la agricultura y vida rural que le asigne el Jefe del Servicio de Extensión.

Uno de los técnicos de la Unidad será designado por el Jefe del Servicio de Extensión como coordinador encargado de relacionar a los técnicos de las secciones y de consolidar a sus planes e informes.

Además deberá proponer y ejecutar un sistema de seguimiento y evaluación de las actividades de las secciones de la Unidad de Cooperación Técnica Socioeconómica.

FUNCIONES DE LA SECCION DE COOPERACIÓN SOCIOECONOMICA A LAS ORGANIZACIONES DE AGRICULTORES

1. Colaborar en la capacitación de las familias rurales para el fortalecimiento de la organización rural y para la administración de fincas y empresas.
2. Servir de enlace entre las organizaciones de agricultores y el Ministerio de Agricultura.
3. Promover y estimular la organización de los productores.
4. Contribuir a desarrollar en los usuarios de la Extensión una conducta que los habilite para utilizar en forma eficiente el crédito, la comercialización y demás servicios públicos y privados.
5. Reunir información de las instituciones de investigación y de cualquier otro carácter que sea útil para dar apoyo económico y social a las familias rurales.
6. Conocer y colaborar en la Extensión de las políticas y normas de las instituciones

públicas del sector rural en lo referente a la cooperación que suministran al sector.

7. Colaborar en la realización de estudios e investigaciones socioeconómicas y socioculturales para contribuir a la organización de los agricultores, a la solución de los problemas del usuario y a mejorar la organización y funcionamiento del Servicio de Extensión.
8. Colaborar en la elaboración del Plan Nacional de Extensión a Mediano Plazo y de los proyectos nacionales de Extensión.
9. Elaborar el Plan Operativo Anual de la Sección.
10. Colaborar en la elaboración de los planes y proyectos regionales y locales a mediano plazo y en la formulación de los planes operativos anuales de los extensionistas.
11. Colaborar en la capacitación del personal en coordinación con la Sección de Capacitación de la Unidad de Supervisión.
12. Apoyar a los extensionistas regionales y locales en las actividades que tengan relación con los aspectos económicos de la producción y con la organización y participación de los agricultores.
13. Propiciar el uso de estrategias y metodologías que permitan aumentar la eficiencia del trabajo tendiente a promover y fortalecer la organización rural y a mejorar la administración de fincas y empresas.
14. Participar en colaboración con la Unidad de Comunicación, en la preparación de métodos y materiales de apoyo a la labor relacionada con la organización de los agricultores y la administración rural.
15. Apoyar a los extensionistas regionales y locales en la realización de giras y reuniones, en el ofrecimiento de charlas y en otras actividades de refuerzo a la metodología de prestación de servicios.
16. Coordinar las acciones de la Sección con otras instituciones involucradas en el sector agrícola.
17. Colaborar en la evaluación de planes y proyectos que adelanten los extensionistas en relación a la organización de fincas y empresas agropecuarias.
18. Promover y colaborar en el desarrollo de

reuniones de las instituciones nacionales e internacionales que apoyan el sector rural con el fin de aumentar la eficiencia de la prestación de servicios.

19. Presentar informes periódicos sobre los logros, avances, problemas y necesidades de la Sección.
20. Desempeñar cualquier otra función, inherente al ámbito de la Sección, que le asigne el Jefe del Servicio de Extensión.

Uno de los técnicos de la Sección se desempeñará como coordinador encargado de relacionar a sus funcionarios y consolidar sus planes e informes. Además supervisará y evaluará las actividades de la Sección.

FUNCIONES DE LA SECCION DE COOPERACIÓN TECNICA PARA EL DESARROLLO FAMILIAR

La labor de esta Sección es indispensable para el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias rurales y para la incorporación más activa de las mujeres y jóvenes campesinos al proceso del desarrollo del país.

Sus funciones son:

1. Apoyar la capacitación de las familias rurales en las diversas materias que integran la administración del hogar que le permitan mejorar las condiciones de alimentación, salud, higiene, vivienda, vestuario y recreación.
2. Contribuir a la capacitación de las familias rurales en el proceso de toma de decisiones.
3. Impulsar y mejorar la integración y participación de la mujer y el joven en las organizaciones socioeducativas y socioeconómicas.
4. Contribuir a la capacitación de la familia rural en el uso y aprovechamiento eficiente y adecuado a los recursos institucionales públicos y privados existentes para el desarrollo rural.
5. Promover el desarrollo de mecanismos interinstitucionales para la provisión de servicios de apoyo a las mujeres y jóvenes campesinos que permitan liberarles tiempo de sus actividades cotidianas para dedi-

carlo a acciones de carácter comunal y de desarrollo socioeconómico.

6. Reunir información útil para apoyar las acciones que tiendan al mejoramiento de los niveles de vida y una mayor participación de las familias rurales en el proceso de desarrollo.
7. Colaborar en la realización de estudios socioculturales relacionados con el trabajo de Extensión.
8. Colaborar en la elaboración del Plan Nacional de Extensión a Mediano Plazo.
9. Elaborar los proyectos nacionales de Extensión relacionados con la administración del hogar.
10. Elaborar la parte del Plan Operativo Anual en lo referente a la administración del hogar y otros aspectos de competencia de la Sección.
11. Colaborar en la elaboración de los planes y proyectos regionales y locales de mediano plazo y en la formulación de los planes operativos anuales de los extensionistas.
12. Colaborar con la Unidad de Supervisión en la capacitación del personal del Servicio de Extensión.
13. Apoyar a los extensionistas locales y regionales en las acciones relacionadas con el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias rurales.
14. Participar, en colaboración con la Unidad de Comunicación, en la preparación de métodos y materiales de apoyo para la labor tendiente al mejoramiento del nivel de vida de las familias rurales.
15. Colaborar en la evaluación de los planes y proyectos que adelanten los extensionistas para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población rural.
16. Colaborar en la obtención de financiamiento para proyectos que realicen las mujeres y jóvenes campesinos.
17. Coordinar las actividades de la Sección con otras instituciones.
18. Elaborar informes de las actividades y del logro de las metas y objetivos de la Sección.
19. Desempeñar cualquier otra función, en relación con la naturaleza del trabajo de la

Sección, que le asigne el Jefe de Servicio de Extensión.

Uno de los técnicos de la Sección será el coordinador encargado de relacionar a los técnicos de la Sección.

Además deberá consolidar sus planes e informes y proponer y ejecutar un sistema de seguimiento y evaluación de las actividades de la Sección.

FUNCIONES DE LA UNIDAD DE COMUNICACION RURAL

Esta Unidad asesorará al jefe del Servicio de Extensión en lo que corresponde a lineamientos de política, estrategias y métodos de comunicación de Extensión.

Desarrolla actividades de asesoría, apoyo y capacitación a las unidades ejecutoras en planeamiento, producción, utilización y evaluación de materiales de comunicación.

Sus funciones son:

1. Sugerir al Jefe del Servicio de Extensión cambios en los lineamientos de política de comunicación de Extensión.
2. Reunir y analizar antecedentes sobre las necesidades de comunicación del Servicio de Extensión.
3. Reunir y clasificar información sobre la existencia y disponibilidad de métodos, materiales y equipo de comunicación adecuados para el Servicio de Extensión.
4. Preparar estrategias de comunicación para apoyar y ampliar las acciones de Extensión que se realizan a nivel nacional, regional o local.
5. Colaborar en la elaboración del Plan Nacional de Extensión a Mediano Plazo.
6. Elaborar el Plan Operativo Anual Nacional en lo relacionado a comunicación.
7. Coordinar, orientar y asesorar la planificación y ejecución de las acciones de comunicación que llevan a cabo los comunicadores regionales del Servicio de Extensión.
8. Colaborar con la Sección de Capacitación en la planificación e implementación de acciones de enseñanza de principios, técnicas y destrezas de comunica-

ción que permitan al extensionista utilizar eficientemente los diversos métodos y materiales de comunicación.

9. Producir, distribuir y promover la edición de materiales escritos, programas radiales y audiovisuales con la participación de técnicos y familias rurales.
10. Asesorar, respaldar y reforzar las acciones de comunicación de los extensionistas.
11. Fomentar y realizar investigaciones en el campo de la comunicación tendientes a fortalecer el trabajo de Extensión.
12. Promoveer información a los medios de comunicación social sobre las actividades que desarrolla el Servicio de Extensión.
13. Participar en acciones de coordinación interinstitucional e intercambio en el campo de comunicación rural.
14. Elaborar informes sobre las actividades realizadas por la unidad sobre los logros alcanzados.
15. Editar los informes y otra documentación del Servicio de Extensión.
16. Desempeñar cualquier otra función, en relación a la comunicación que le asigne el Jefe del Servicio de Extensión.

Uno de los funcionarios de la Unidad será designado coordinador para relacionar los técnicos, consolidar los planes e informar y proponer y ejecutar un plan de seguimiento y evaluación de las actividades, metas y objetivos cumplidos por la Unidad.

FUNCIONES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACION

Esta Unidad colaborará con el Jefe de Servicio de Extensión en la elaboración de los presupuestos a mediano plazo y anuales, llevará la contabilidad de los fondos nacionales e internacionales asignados al Servicio de Extensión y realizará las operaciones relacionadas con el movimiento de esos fondos. Además ayudará en aspectos relacionados con la contratación y registro de personal.

Sus funciones son:

1. Servir de enlace con la Oficina de Administración del Ministerio de Agricultura.
2. Elaborar el proyecto de presupuesto a mediano plazo del Servicio de Extensión.

3. Elaborar el presupuesto anual.
4. Contabilizar los fondos nacionales asignados al Servicio de Extensión.
5. Contabilizar los fondos internacionales que correspondan al Servicio de Extensión manteniendo estrecha relación con las unidades que tramitan fondos internacionales.
6. Colaborar en la elaboración de los términos de referencia para la contratación del personal técnico y administrativo.
7. Colaborar en la elaboración de los contratos de personal y darles el correspondiente seguimiento.
8. Llevar la hoja de servicio del personal.
9. Elaborar las solicitudes de equipo y materiales.
10. Llevar el control de todos los bienes del Servicio.
11. Velar por el buen uso, mantenimiento y conservación del equipo.
12. Mantener informada a la Jefatura sobre el movimiento del personal y de los fondos.
13. Asesorar a las unidades ejecutoras sobre el mejor uso de los recursos con que cuenta el Servicio de Extensión.
14. Desempeñar cualquier otra función, inherente a la naturaleza de la unidad, que le encargue el Jefe del Servicio de Extensión.

FUNCIONES DE LOS FUNCIONARIOS REGIONALES

Hay algunos países en que se han establecido algunas direcciones regionales que incluyen a varias provincias o departamentos. En otros este nivel corresponde a los Estados en que se divide el país.

FUNCIONES DE LOS COORDINADORES O DIRECTORES REGIONALES DEL SERVICIO DE EXTENSION

El Coordinador Regional es el técnico que tiene a su cargo la responsabilidad del Servicio de Extensión a nivel de región, tanto en su planificación como en su ejecución y evaluación.

Sus funciones son:

1. Administrar el Servicio de Extensión a

- nivel regional de acuerdo a los lineamientos de política.
2. Mantener estrechas relaciones con la Jefatura Nacional y con las diversas instituciones del sector rural.
3. Coordinar actividades a nivel regional con los diferentes programas del sector rural.
4. Velar por el cumplimiento de las políticas, objetivos y normas del Servicio de Extensión.
5. Elaborar e implementar políticas y estrategias regionales de Extensión.
6. Analizar los problemas que afectan al desarrollo rural de la región.
7. Supervisar a nivel regional las actividades de Extensión.
8. Dar orientaciones para que el trabajo regional de Extensión se planifique, se ejecute y se evalúe adecuadamente.
9. Formular el plan Regional de Extensión a Mediano Plazo y el Programa Operativo Anual.
10. Elaborar el presupuesto y control y supervisar la correcta utilización de los recursos.
11. Coordinar la elaboración de los planes y programas de las agencias de Extensión de la región, conjuntamente con Planificación Regional.
12. Velar por la adecuada selección y capacitación de los extensionistas de la región.
13. Autorizar licencias, pagos de viáticos y otras acciones de personal.
14. Evaluar a los supervisores y el trabajo regional de Extensión.
15. Informar sobre la marcha del Servicio de Extensión en la región y los logros alcanzados.
16. Desempeñar cualquier otra función, de acuerdo con la naturaleza de su cargo, que le asigne la autoridad competente.

FUNCIONES DE LOS SUPERVISORES REGIONALES DE EXTENSION¹

La supervisión en los servicios de Extensión es un proceso educativo-administrativo mediante

1. En varios países, además de los supervisores regionales, hay especialistas regionales cuyas funciones a nivel de la región son las mismas que cumplen los especialistas a nivel nacional.

el cual se motiva y se capacita a los funcionarios para que desarrollen su personalidad y se les orienta en políticas, normas, procedimientos y demás aspectos relacionados con el trabajo para que participen en la dinámica de la gestión, cumplan en mejor forma sus responsabilidades y logren mayores satisfacciones profesionales y personales.

El ámbito de la acción formativa y normativa de la supervisión abarca además de la administración de personal los procesos de planificación, organización, dirección, coordinación, comunicación, presupuesto y evaluación.

Sus objetivos generales son:

- Facilitar el logro de las metas y objetivos del Servicio de Extensión.
- Dar a los funcionarios las mayores satisfacciones en su trabajo.

De acuerdo a lo anterior, las funciones del Supervisor Regional de Extensión, son las siguientes:

1. Sugerir lineamientos de política regional de supervisión de acuerdo con los del Servicio de Extensión.
2. Servir de enlace entre los funcionarios locales de Extensión y la Coordinación Regional, manteniendo a ésta informada de la dinámica del trabajo de los extensionistas.
3. Colaborar con el Coordinador Regional en el establecimiento de normas de planificación, ejecución y evaluación del trabajo.
4. Transmitir a los extensionistas locales las finalidades y objetivos del Servicio de Extensión y las normas y orientaciones impartidas por los niveles superiores.
5. Orientar al personal para el cumplimiento de las políticas, objetivos y normas del Servicio de Extensión.
6. Asesorar al Coordinador Regional en la determinación de necesidades de personal, asignación de responsabilidades, traslados, ascensos, sanciones y otras acciones de personal.
7. Participar en la capacitación del personal.
8. Orientar al personal recientemente ingresado.
9. Colaborar en la elaboración del Plan Regional de Extensión a Mediano Plazo, de

los proyectos regionales y del Programa Operativo Anual.

10. Colaborar en la planificación del trabajo de Extensión a nivel local.
11. Participar en los estudios del presupuesto de Extensión.
12. Evaluar el trabajo de los extensionistas locales y su personalidad.
13. Velar por el bienestar de los funcionarios.
14. Asesorar a los extensionistas en la planificación de las estrategias y metodología de Extensión.
15. Colaborar con los extensionistas locales en la promoción y fortalecimiento de la organización campesina.
16. Ofrecer conferencias y realizar otras actividades de apoyo complementario a la labor del extensionista local.
17. Gestionar el adecuado apoyo logístico y técnico necesario para la ejecución del trabajo de Extensión.
18. Velar porque las actividades realizadas por los extensionistas contribuyan al desarrollo del Servicio de Extensión.
19. Programar la coordinación en la formulación, ejecución y evaluación del trabajo de Extensión.
20. Mantener estrechas relaciones con el personal de la Región y de las demás instituciones del sector agrícola.
21. Asesorar a los extensionistas en la elaboración de los informes.
22. Analizar los informes de los extensionistas, consolidarlos y tomar las acciones que de ellos deduzcan.
23. Facilitar el intercambio de experiencias entre los extensionistas locales.
24. Formular planes de supervisión y darlos a conocer a los extensionistas.
25. Desempeñar cualquier otra función, en relación con la supervisión, que le asigne el Coordinador Regional del Servicio de Extensión.

FUNCIONES DE LOS COMUNICADORES AGRICOLAS REGIONALES

El Comunicador Agrícola Regional es un elemento de apoyo y capacitación de los extensio-

nistas locales en planeamiento, y utilización de materiales de comunicación.

Sus funciones son:

1. Reunir y analizar información sobre las necesidades de los extensionistas en el área de las comunicaciones agrícolas.
2. Elaborar sus planes de trabajo.
3. Preparar estrategias de comunicación para apoyar y ampliar las acciones regionales de Extensión.
4. Fomentar y participar en la publicación de los resultados de investigación y otras actividades técnicas para ponerlos al alcance de los extensionistas.
5. Llevar un registro y archivo de materiales de comunicaciones agrícolas.
6. Participar en las acciones de capacitación en comunicación en beneficio de los

extensionistas locales.

7. Producir, distribuir y facilitar la utilización por los extensionistas de materiales escritos, programas radiales y de ayudas audiovisuales.
8. Participar como elemento de apoyo en comunicación agrícola en actividades desarrolladas por los extensionistas.
9. Promover información a los medios de comunicación social sobre las actividades que desarrolla el Servicio de Extensión.
10. Realizar evaluaciones sobre la eficiencia de los métodos de Extensión.
11. Elaborar informes de sus actividades.
12. Desempeñar cualquier otra función, en relación a la comunicación agrícola que se le asigne al Coordinador Regional del Servicio de Extensión.

FUNCIONES DE LOS EXTENSIONISTAS LOCALES

FUNCIONES DE LOS AGENTES AGRICOLAS

El agente es el funcionario de Extensión que está en contacto directo con las familias rurales con quienes colabora en la solución de sus problemas a través del proceso educativo.

Sus funciones son:

1. Poner en ejecución las políticas del Servicio de Extensión.
2. Establecer un canal de información constante con el nivel regional.
3. Realizar la caracterización del área que atiende la Agencia y mantenerla actualizada, en colaboración con otros funcionarios.
4. Programar el trabajo de Extensión a nivel local y elaborar el presupuesto.
5. Ejecutar la labor de Extensión a través de métodos educativos y de otras acciones a fin de mejorar la agricultura y las condiciones de vida de la población rural.
6. Promover a las familias rurales con el propósito de desarrollar su capacidad de tomar decisiones y de llevarlas a cabo.
7. Promover y fortalecer la organización de los agricultores.

8. Capacitar a la población rural desarrollando sus destrezas técnicas, sociales y conceptuales.
9. Administrar la oficina local y los recursos que ella dispone.
10. Coordinar su trabajo con el de otros programas e instituciones que prestan servicio en el sector rural y colaborar con ellos.
11. Desarrollar las relaciones públicas del Programa Nacional de Extensión a nivel local.
12. Registrar sus actividades realizadas con las familias rurales.
13. Elaborar informes de acuerdo a las normas establecidas.
14. Evaluar el trabajo realizado.
15. Cumplir cualquier otra función que le asigne el Coordinador Regional del Servicio de Extensión.

FUNCIONES DE LOS EXTENSIONISTAS PROMOTORES DEL DESARROLLO FAMILIAR

Estos técnicos son los encargados de colaborar al mejoramiento de las condiciones de vida de la

población rural a través de la promoción, capacitación y organización de los miembros de las familias rurales.

Sus funciones son:

1. Poner en ejecución las políticas del Servicio de Extensión.
2. Participar en la caracterización del área de su trabajo y en su constante actualización.
3. Programar su trabajo educativo.
4. Ejecutar su trabajo a través de métodos de Extensión, tendentes a desarrollar destrezas técnicas, sociales y conceptuales.
5. Organizar y fortalecer las organizaciones de jóvenes y mujeres y promover su participación en las organizaciones comunales.
6. Promover la realización de proyectos por los jóvenes y mujeres.
7. Desarrollar las relaciones públicas para lograr el apoyo de la comunidad y de las organizaciones cívicas y de otra índole para el trabajo de desarrollo familiar.
8. Orientar a la mujer y al joven para que aprovechen en forma más eficiente y adecuadas los recursos institucionales públicos y privados.
9. Promover el desarrollo de mecanismos institucionales para la provisión de servicios de apoyo a las familias rurales.
10. Coordinar su trabajo con el de los demás funcionarios del Servicio de Extensión y de otros organismos del sector rural.
11. Registrar sus actividades realizadas con las familias rurales.
12. Evaluar el trabajo que haya desarrollado.
13. Elaborar informes de acuerdo a las normas establecidas.
14. Desempeñar cualquier otra actividad, compatible con su cargo, que le asigne el Coordinador Regional del Servicio de Extensión.

2. PLANIFICACION

GENERALIDADES

La planificación se considera una técnica para hacer las cosas racionalmente. Consiste en tomar decisiones con la adecuada anticipación de lo que debe hacerse para resolver una situación problemática. Para ello procede a reunir y analizar información sobre una realidad dada, a determinar los problemas que la afectan y priorizarlos, a analizar cada uno de esos problemas identificando sus causas, estableciendo sus objetivos y metas, formulando sus soluciones e indicando los medios y los recursos que se requieren para realizarlas y a preparar esquemas de acción para desarrollar las soluciones. Se da por entendido que a continuación de estas etapas debe ejecutarse la acción, destinada a desarrollar las soluciones y evaluar en relación a los objetivos y metas previamente establecidas.

Para que la planificación sea eficaz se requiere el firme respaldo y apoyo de las autoridades competentes, la existencia de personal competente

para realizar las soluciones y la disponibilidad de los recursos necesarios.

En relación a la planificación hay tres comportamientos: El primero, de oposición a ella, considera que se debe pasar a la acción inmediatamente y que el pensar en las cosas antes de hacerlas es pérdida de tiempo. Esta conducta corresponde a los improvisadores. El segundo; es de neutralidad. No hay oposición y aún hay aceptación a la planificación, pero ella no va acompañada de la decisión de utilizarla, de llevarla a cabo. Esta conducta corresponde a los que piensan pero no lo hacen, a aquellas que creen en la planificación como un fin en sí mismo. El tercer comportamiento es el de aceptación y apoyo. Este le dá igual importancia a las etapas de pensar que hacer y como hacer, y a las de ejecución de la obra.

Cornelia Adair apoya el tercer comportamiento en los siguientes términos: "Una labor sin perspectivas es penosa, una perspectiva sin labor es un sueño, pero una labor con perspectiva es la esperanza del mundo".

LINEAMIENTOS DE POLÍTICA DE PLANIFICACION DE LA EXTENSION

Los siguientes lineamientos de política de planificación pueden ser útiles para un Servicio de Extensión.

- a. Considerar el Plan Nacional a Mediano Plazo como instrumento orientador para la programación de las actividades en los diferentes niveles.
- b. Capacitar al personal de Extensión y a la familia rural en el proceso de planificación tanto a nivel nacional, regional, local, como de finca.
- c. Atender preferentemente a los pequeños y medianos agricultores organizados.
- d. Enfatizar la acción relacionada con el cultivo de granos básicos, hortalizas, ganadería de leche y carne, ganadería menor y con otros cultivos fundamentales de cada zona y darle atención relativa a rubros tradicionales de menor importancia.
- e. Redoblar esfuerzos para identificar las causas fundamentales que limitan la producción de los rubros prioritarios y evaluar los efectos económicos y sociales de las mismas.
- f. Evaluar los planes y programas de Extensión con el fin de conocer el impacto de la cooperación técnica prestada a los beneficiarios y a la eficiencia del trabajo.
- g. Continuar actualizando la caracterización de zonas y localidades a fin de conocer la problemática actual de las mismas y poder establecer las medidas tendentes a mejorar la situación.
- h. Involucrar al productor en la planificación, ejecución y evaluación del trabajo de Extensión.
- i. La planificación debe ser educativa, integral y flexible.
- j. La planificación debe realizarse al nivel en que se va a ejecutar.

PLANIFICACION DEL TRABAJO DEL SERVICIO DE EXTENSION AGRARIA

La evaluación ex-ante corresponde al diagnóstico de la situación de partida "0" año de un Plan o Proyecto que servirá de referencia para futuras evaluaciones sobre la marcha y ex-post y de base para la elaboración de los instrumentos de Planificación del trabajo de Extensión tendiente al desarrollo de la agricultura y al mejoramiento de las condiciones de vida de la población objetivo.

En consecuencia, la información necesaria que debe reunirse y analizarse está relacionada con esos dos propósitos.

CARACTERIZACION

La primera etapa de la planificación de Extensión es la caracterización, estudio de la situación o reconocimiento de la realidad rural del país, de

las regiones y de las áreas de jurisdicción de las Agencias de Extensión. Esto es indispensable para la elaboración de planes y programas realistas.

Para ello mediante observaciones de la situación, pláticas con las familias campesinas y funcionarios y el análisis de documentos se adelanta el proceso con la participación de los agricultores y funcionarios. En esa forma se trata de reunir información sobre los recursos naturales, humanos, económicos e institucionales, sobre la forma como se desarrolla la agricultura y sobre las condiciones de vida de la población rural.

El siguiente esquema, que puede ser ampliado o modificado, se sugiere para la reunión de los datos más importantes que permitan hacer una caracterización adecuada para el trabajo de Extensión.

1. Resumen de la situación de la agricultura

En caso de tratarse de una caracterización a nivel nacional deberán agregarse algunos antecedentes relacionados con la política agraria, sobre la demanda y oferta, comercio exterior (estrategia para desarrollar el sector agropecuario, estimaciones de metas de producciones y demandas de productos agrícolas y pecuarios).

2. Recursos humanos

- Datos demográficos. Monto de la población.
- Distribución por edades y sexos. Población activa, niveles de empleo, desempleo, subempleo.
- Patronos, empleados, obreros.
- Migración.
- Niveles de ingreso. Valor de salarios.
- Nivel educativo. Analfabetismo. Escolaridad.
- Nivel de salud. Enfermedades más corrientes. Servicios Sanitarios (agua, pozos sépticos, letrinas).
- Nivel alimentario. Estadísticas de desnutrición. Índices alimentarios (calorías, proteínas). Costumbres alimenticias.
- Calidad de la vivienda. Disponibilidad.
- Vestuario. Calidad y modalidad.
- Recreación. Deportes preferidos.
- Organizaciones sociales, cooperativas, patronatos, gremios, sindicatos asociaciones.
- Aspectos culturales. Costumbres, creencias, valores, tradiciones. Patrones de relaciones sociales.

3. Recursos naturales

- Tierra. Suelo. Uso de la tierra, cultivos, empastadas, en descanso, bosques, estériles.
- Distribución de las fincas por tamaño y tenencia.
- Producción del sector agropecuario y forestal. Extensiones, producciones, rendimiento en los últimos años.
- Riego.
- Clima. Lluvia. Temperatura.
- Flora y Fauna

4. Capital en la agricultura

Valor de la tierra, edificios y mejoras. Maquinarias y animales de trabajo. Crédito.

5. Mercadeo agropecuario e industrialización

Monto de los créditos. Intereses. Plazos. Precios de los productos. Formas de pago. Almacenamiento. Silos y Bodegas. Nivel de participación de los productores en la agroindustria y en la comercialización.

6. Recursos institucionales

- Servicios educativos.
- Servicios de salud.
- Servicio de bienestar social.
- Centros de recreación, campos de deportes, centros culturales.
- Electricidad, transporte, correo.
- Ministerio de Agricultura y otros organismos del sector.

7. Otros

- Vialidad.
- Obras de riego y drenaje

8. Descripción de los principales cultivos y nivel de tecnología

Para cada cultivo indicar: Producción y su distribución en cantidad vendida y conservada para el consumo de finca y el hogar. Número de fincas y su clasificación por tamaño y tenencia. Obreros ocupados permanentemente o temporalmente.

Distribución geográfica del cultivo. Rotación cultural.

Preparación del suelo. Semillas, sistemas y épocas de siembra. Fertilización. Labores culturales: Riego. Control de Plagas. Enfermedades y malezas. Sistemas y época de cosecha. Cuidados pos-cosecha.

Almacenamiento, comercialización o industrialización. Tecnología empleada en relación a la disponible. Limitaciones para el mejoramiento del cultivo, tanto para el aumento de producción, productividad, utilidad o ingreso, como para mejorar la calidad.

Distribución geográfica del cultivo. Rotación cultural.

Preparación del suelo. Semillas, sistemas y épocas de siembra. Fertilización. Labores culturales: Riego. Control de Plagas. Enfermedades y malezas. Sistemas y época de cosecha. Cuidados pos-cosecha.

Almacenamiento, comercialización o industrialización. Tecnología empleada en relación a la disponible. Limitaciones para el mejoramiento del cultivo, tanto para el aumento de producción, productividad, utilidad o ingreso, como para mejorar la calidad.

Combinación de rubros de la producción agrícola y ganadera: asociación de cultivos y explotaciones mixtas.

9. Descripción de los principales rubros animales

Para cada especie o producción indicar: número de fincas y clasificación por tamaño y tenencia. Número de obreros ocupados permanente o temporalmente. Distribución geográfica de la producción, superficie ocupada. Razas. Sistema de explotación y manejo. Instalaciones. Alimentación. Higiene. Sanidad. Comercialización e industrialización. Tecnología empleada y tecnología disponible en el país.

10. Explotaciones forestales.

11. Actividades productivas no agrícolas.

Artesanías, pesca, caza, industrias caseras de alimentos.

FUENTES DE INFORMACION

Los datos anteriores se pueden obtener mediante el análisis de documentos, informes y estudios anteriores, la observación personal y la interrogación a gente conocedora.

Para realizar una evaluación analice con atención todo lo expuesto en páginas anteriores.

En todo caso conviene hacer un esquema inicial, con la totalidad o una muestra de la población, para reunir la información que no sea posible obtenerla por otras fuentes. Para la encuesta se debe usar un formato de fácil aplicación y sencillo.

Para facilitar su realización conviene disponer de mapas o croquis de las localidades en que se

ubican las fincas con sus respectivos caminos y cursos de aguas.

La planificación de la encuesta, su ejecución y análisis debe hacerse con una amplia participación de la comunidad.

A continuación se ilustra un ejemplo de formato de encuesta que aparece encabezada por 3 cuadros en la parte superior de la primera hoja y de las siguientes. El primer cuadro se llena con los números consecutivos que cada empadronador le asigna a las entrevistas; el segundo con las iniciales de la persona que revisa el formulario, y el tercero queda destinado al número final que tendrá el formulario para toda la encuesta.

**ENCUESTA BASICA SOCIOECONOMICA DE AROA
ESTADO YARACUY, VENEZUELA**

Empadronador: _____

Fecha: _____

Nombre del Informante: _____

Relación con el Jefe de Familia _____

1. ¿Cómo se llama este lugar? _____

2. ¿Nació en este lugar?: Si No

(En caso de que conteste no)

3. ¿Dónde nació Ud.? _____ Estado _____

4. ¿Cuánto tiempo hace que vive en este lugar? _____ Años _____

DEMOGRAFIA

5. Características de la familia. Personas que viven en la finca.

Nº	Nombre y Apellido	Relación con Jefe	Sexo				Instrucción					Ocupación	Oficio o Profesión	PEA, Apta para Trabajar	
			Edad	M	F	L	E	P	S	T	U				
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															

M = Masculino
F = Femenino

L = Lee
E = Escribe

P = Primaria
S = Secundaria

T = Técnica
U = Universitaria

Empadronador: _____

VIVIENDA

6. ¿Cuántas piezas tiene la casa?

6.1 Dormitorios: Cuartos 6.2 Sala: Recibo 6.3 Comedor: 6.4 Cocina:

Observe las características de la vivienda

7. Techo	8. Piso	9. Paredes
Zinc (Calamina) <input type="checkbox"/>	Madera <input type="checkbox"/>	Cemento (bloques) <input type="checkbox"/>
Teja <input type="checkbox"/>	Baldosas <input type="checkbox"/>	Ladrillo <input type="checkbox"/>
Paja (Palma) <input type="checkbox"/>	Ladrillo <input type="checkbox"/>	Madera <input type="checkbox"/>
Otro <input type="checkbox"/>	Cemento <input type="checkbox"/>	Quincha (Bahareque) <input type="checkbox"/>
(Especifique) _____	Tierra <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>
_____	Otro <input type="checkbox"/>	(Especifique) _____
	(Especifique) _____	_____

10. Tiene: Inodoro Letrina El Monte

11. La fuente de agua para la casa es:
 Caño Público Pozo Manantial Río Caño casa

12. ¿Qué clase de alumbrado usa?
 Electricidad Kerosene Velas

13. ¿Tiene radio? Sí No

14. ¿Tiene televisión? Sí No

TENENCIA Y DISTRIBUCION DE LA TIERRA

15. ¿De la tierra que usted trabaja ¿cuántas hectáreas tiene?

En propiedad	_____	hectáreas
En arriendo	_____	hectáreas
En mediería	_____	hectáreas
En ocupación	_____	hectáreas
En otras formas de tenencia	_____	hectáreas
Total	_____	hectáreas

Empadronador _____

AGRICULTURA

16. ¿Qué cultiva usted?

Cultivo	HECTAREAS Superficie siembra	Rendimiento kgs/ha	COSECHA Total kgs	COSTO DE PRODUCCION POR/HA			PRECIO Unitario venta finca	VALOR Bruto producción por/ha	Utilidad por/ha	Usa abonos	Usa semillas mejoradas	Controla plagas
				Insumos	Jornales	Total						

17. ¿Por qué los rendimientos no son más altos? _____

OBSERVACIONES _____

Empadronador _____

GANADERIA

18. ¿Qué animales tiene?

Clase	Número de animales	Animales producidos en el año N ^o	Rendimiento unitario	Producción total	Precio unitario	Valor bruto producción	COSTO DE PRODUCCION			Usa Concentrados	
							Insumos	Jornales	Total		
Vacunos carne											
Vacunos leche											
Porcinos											
Caprinos											
Ovinos											
Aves Huevos											
Aves carne											
Abejas											

19. ¿Cuáles son los principales problemas que tiene con los animales? _____

20. ¿Qué enfermedades ha tenido en los animales? _____

--	--	--

Empadronador _____

TRABAJO

21. ¿Qué clase de trabajo realiza usted y sus familiares?

Nombre	Agricultura		Otros trabajos		Total
	Días trabajados en el año		Días trabajador en el año		
	En la finca	Fuera de la finca	En la finca	Fuera de la finca	
Jefe de la familia					

INGRESOS

22. ¿Cuáles son sus ingresos?

Por agricultura (utilidad)

Valor: _____

Por ganadería

Valor: _____

Salarios fuera de la finca

Valor: _____

Otros

Valor: _____

Total:

Valor: _____

EGRESOS

23. ¿Cuánto gasta usted en?

Mejoras en la finca

Valor: _____

Gastos de maquinarias y equipo

Valor: _____

Gastos de mano de obra

Valor: _____

Compra de insumos

Valor: _____

Gastos de alimentación

Valor: _____

Gastos en vestuario

Valor: _____

Enseres para el hogar

Valor: _____

Mejoras en la vivienda

Valor: _____

Otros

Valor: _____

Total:

Valor: _____

--	--	--

Empadronador: _____

ALIMENTACION

24. ¿Cuántos días a la semana consume?

Tipo de alimento	4 a 7 días	2 a 3 días	1 día	No consume
Carne de res				
Aves				
Carne de cerdo				
Pescado				
Huevos				
Leche				
Queso				
Mantequilla				
Hortalizas				
Frutas				
Granos				
Pastas				

25. ¿Qué otros productos consume? _____
_____**VESTUARIO**

26. Observe el tipo de calzado del informante:

Botas Zapatos Otros Descalzo 27. ¿Sabe coser a máquina alguien de la familia? Sí No 28. ¿Tiene máquina de coser? Sí No

Empadronador _____

ORGANIZACION Y PARTICIPACION

29. ¿A qué organización pertenece usted o sus familiares?

	Pertenece		Desea pertenecer		Asisten			Desempeña o han desempeñado cargos	
	Sí	No	Sí	No	Regularmente	De vez en cuando	No	Sí	No
Cooperativas									
Comités Agrícolas									
Clubes de desarrollo familiar									
Clubes juveniles									
Sindicatos									
Empresas									
Otros									

ACTITUDES E INTERESES

30. Nombre las tres personas que más aprecia en esta localidad

31. ¿A quién consulta sobre los problemas de sus cultivos o de su ganado?

32. ¿Qué piensa usted del Servicio de Extensión?

33. ¿Cuáles son los problemas más importantes que hay en esta localidad?

34. ¿Cómo cree usted que podrían resolverse estos problemas?

35. Si usted dispusiera de bastante dinero ¿qué haría con el dinero?

--	--	--

Empadronador _____

CREDITO

36. ¿Recibió el jefe de la familia crédito el año pasado? Sí No

En caso positivo

37. ¿De qué fuente?

Instituto de Crédito Agropecuario (ICAP) Otro Banco Otra fuente (indique)

38. ¿Obtuvo el año pasado crédito suficiente para sus necesidades? Sí No

39. ¿Recibió el crédito oportunamente? Sí No

40. ¿Qué problemas se le presentan con el crédito? _____

COMERCIALIZACION

41. ¿Dónde venden los productos? _____
(en caso de que no los vendan en la finca)

42. ¿Cómo los transportan? _____

43. ¿Qué problemas se le presentan en la venta de los productos? _____

44. ¿A quiénes compran los artículos que necesita?

Semillas: _____

Fertilizantes: _____

Insecticidas y pesticidas: _____

Herramientas y equipos agrícolas: _____

45. ¿Qué problemas se le presentan para la compra de lo que necesita?

--	--	--

Empadronador _____

OTROS

46. ¿En qué se divierte la gente de esta localidad?

47. ¿Quién de aquí nos podría dar mejor información sobre esta localidad?

48. ¿Lee el periódico?

Todos los días De vez en cuando Una vez por semana Nunca

49. ¿Qué otro tipo de publicaciones lee?

MANUAL DE INSTRUCCIONES: Se debe elaborar un manual con orientaciones para llenar el formulario.

ANALISIS DE LOS DATOS

Los antecedentes obtenidos con el formulario deben ser clasificados y tabulados para presentar la información necesaria sobre las diversas variables que se indican más adelante que traducen los resultados de la evaluación.

Estas variables pueden presentarse en total y por estratos. Comúnmente se las presenta en 3 o más estratos determinados por ciertos indicadores tales como tamaño de la propiedad (pequeña, mediana y grande), ingresos (bajos, medios y altos) u otros.

Es preferible establecer los estratos o niveles socio-económicos por escalas segmentales que contengan indicadores de los diversos aspectos económicos y del nivel de vida tales como: tenencia, tamaño de la propiedad, ingresos, educa-

ción, alimentación, vivienda, vestuario, organización y participación social, nivel tecnológico y otros.

El formulario anteriormente expuesto contiene los elementos de juicio o indicadores sobre esos diversos aspectos. Los indicadores de cada componente pueden ser ponderados numéricamente y su suma determina el nivel del componente. A su vez, los componentes pueden ser también ponderados cuantitativamente y su suma determinará el nivel socio económico de cada familia conforme la cual pueden ser clasificadas en los estratos que se estime conveniente.

Se desprende de lo anteriormente dicho que se puede sacar el promedio del nivel económico de cada estrato y, de todo el universo encuestado, lo que es muy ilustrativo para una evaluación.

INFORME ACUMULATIVO POR VARIABLES

De los datos del formulario clasificados y tabulados, se deben obtener los resultados de las siguientes variables por extractos y del total del universo.

MIGRACION

% de los informantes nacidos en el lugar

% de los informantes nacidos fuera del lugar

% de los informantes clasificados por el Estado del que son originarios

% de los informantes que viven menos de 5 años en el lugar

DEMOGRAFIA

Número de las familias encuestadas

Tamaño promedio de las familias

Población total

% de hombres

% de mujeres

% mayores de 15 años

% menores de 15 años

% población económicamente activa

% de analfabetos

% con educación primaria

% con educación secundaria

% con educación técnica

% con educación superior

% de personas que tienen los diversos oficios

% de personas que desempeñan las diversas ocupaciones

DATOS DEL PRODUCTOR:

Edad promedio del jefe de familia

% de los Jefes de Familia según sexo

% de Jefes de Familia mayores de 45 años

% Jefes de Familia menores de 45 años

% Jefes de Familia analfabetos

% con educación primaria

% con educación secundaria

% con educación superior

% con educación técnica

% de los Jefes de Familia que desempeñan las diversas ocupaciones

% de los Jefes de Familia que desempeñan los diversos oficios o profesiones

VIVIENDA:

Número promedio de piezas por vivienda

Número promedio de dormitorios por vivienda

Promedio de personas por dormitorio

% de viviendas con sala

% de viviendas con comedor

% de viviendas con cocina

% con techo de zinc (o calamina)

% con techo de teja

% con techo de paja

% con otro tipo de techo

% de viviendas con piso de madera

% de viviendas con piso de baldosas

% de viviendas con piso de ladrillos

% de viviendas con piso de cemento

% de viviendas con piso de tierra

% de viviendas con paredes de cemento (bloques)

% con paredes de ladrillo

% con paredes de madera

% con paredes de quincha (o Bahareque)

% de viviendas con otro tipo de paredes

% de viviendas con inodoro

% de viviendas con letrina

% de viviendas sin disposición de excretas (el monte)

% de viviendas con agua de caño doméstico (dentro de la casa)

% con agua de caño público

% con agua de pozo

% con agua de manantial

% con agua de río

% de viviendas con agua proveniente de otras fuentes

% de viviendas con alumbrado eléctrico

% con alumbrado de kerosene

% con alumbrado de velas

% de viviendas con radio

% de viviendas con T.V.

TENENCIA:

Tamaño promedio de las explotaciones

% de Propietarios

% de Arrendatarios

% de Ocupantes

% con otros tipos de tenencia

% de productores con tenencia mixta

AGRICULTURA:

Número de productores agrícolas

% de productores por rubros

(Detallar por rubros)

Superficie total
 Rendimiento promedio por hectárea
 Cosecha total
 Promedio de extensión cultivada por productor
 Promedio de gastos de insumos por hectárea
 Promedio de gastos de mano de obra por hectárea
 Costo total promedio de producción por hectárea
 Promedio precio unitario
 Promedio valor de la producción por hectárea
 Promedio utilidad por hectárea
 Valor total de la producción del rubro
 Utilidad total de la producción del rubro en la localidad
 % de productores que usa abonos
 % de productores que usa semillas mejoradas
 % de productores que controla plagas
 (Para toda la producción agrícola de la finca)
 Promedio del valor de la producción agrícola por finca
 Promedio del costo de la producción agrícola por finca
 Promedio de la utilidad de la producción agrícola por finca
 (Para toda la producción agrícola de la localidad)
 Valor total de la producción agrícola
 Costo total de la producción agrícola
 Utilidad total de la producción agrícola
 % de productores que usa abonos en cualquier cultivo
 % de productores que usa semillas mejoradas en cualquier cultivo
 % de productores que controla plagas en cualquier cultivo
 % de menciones que recibieron las razones que se indican que impiden rendimientos más altos

GANADERIA:

Número total de fincas con producción animal
 % de productores de ganadería de carne del total de finqueros
 % de productores de leche
 % de productores de porcinos
 % de productores de caprinos

% de productores de ovinos
 % de productores de huevos
 % de productores de carne de aves
 % de productores avícolas
 % de productores de cada uno de otras clases de animales
 (Detallar por clase de animales)
 Número de animales
 Número promedio de animales por finca
 Número de animales producidos en el año
 Número promedio de animales producidos por finca
 Rendimiento promedio unitario
 Total de la producción
 Precio promedio unitario
 Producción promedio por finca
 Valor promedio de la producción por finca
 Gastos promedio de insumos por finca
 Gasto promedio de mano de obra por finca
 Costo total promedio de producción por finca
 Utilidad promedio por finca
 % de productores que vacuna
 % de productores que usa concentrados
 (Para toda la producción animal de la finca)
 Valor promedio de la producción ganadera por finca
 Promedio del costo de la producción ganadera por finca
 Promedio de la utilidad de la producción ganadera por finca
 (Para toda la producción animal de la localidad)
 Valor total de la producción animal
 Costo total de la producción ganadera
 Utilidad total de producción ganadera
 % de productores que vacuna cualquier tipo de animal
 % de productores que usa concentrados para alimentar cualquier tipo de animal
 % de productores que mencionaron las razones que se indican por las cuales no se gana más con los animales
 % de menciones que indicaron las siguientes enfermedades que han tenido los animales

TRABAJO:

- Promedio de días trabajados por el Jefe de Hogar en agricultura en la finca

- Promedio de días trabajados por el Jefe de Hogar en agricultura fuera de la finca
- Promedio de días trabajados por el Jefe de Hogar en otros trabajos en la finca
- Promedio de días trabajados por el Jefe de Hogar en otros trabajos fuera de la finca
- Promedio de días trabajados por los demás miembros de la familia en agricultura de la finca
- Promedio de días trabajados por los demás miembros de la familia en agricultura fuera de la finca
- Promedio de días trabajados por los demás miembros de la familia en otros trabajos de la finca
- Promedio de días trabajados por los demás miembros de la familia en otros trabajos fuera de la finca
- Promedio de días trabajados en el año por la población económicamente activa.
- % de ocupación de la PEA (Considerar 300 jornales disponibles por persona).
- % de la población que consume cada tipo de alimentos 1 a 3 veces a la semana
- % de la población que no consume cada tipo de alimentos o los consume esporádicamente

INGRESOS:

- Utilidad promedio en agricultura
- Utilidad promedio en ganadería
- Entradas promedio por otros salarios
- Entradas promedio por otros conceptos
- Ingresos promedios totales

EGRESOS:

- Gastos promedio en mejoras de la finca
- Gastos promedio en maquinarias y equipos
- Gastos promedio en insumos y mano de obra
- Gastos promedio en alimentación
- Gastos promedio en vestuario
- Gastos promedio en equipos y enseres para el hogar
- Gastos promedio en mejoras de la vivienda
- Promedio de otros gastos
- Promedio de los egresos totales

ALIMENTACION:

- % de la población que consume cada tipo de alimentos 4 a 7 veces a la semana

VESTUARIO:

- % de los informantes que usan botas
- % de los informantes que usan zapatos
- % de los informantes que usan otro tipo de calzados
- % de los informantes descalzados
- % de familias en las que se sabe coser
- % de familias que tienen máquina de coser

ORGANIZACION:

- % de los informantes o sus familiares que pertenecen a los diversos tipos de organizaciones (cooperativas, comités agrícolas, clubes de desarrollo familiar, clubes juveniles, sindicatos, empresas, otros).
- % que desean pertenecer a los diversos tipos de organizaciones
- % de los informantes (y/o sus familiares) que asisten:
 - Regularmente
 - De vez en cuando
 - No asisten
- % que desempeñan o han desempeñado cargos

LIDERAZGO, ACTITUDES E INTERESES:

- % de menciones de aprecio que recibieron las personas que se indican
- % de menciones a quienes se consulta que recibieron las personas que se indican
- % de menciones que como buenos informantes recibieron las personas que se indican
- % de los informantes que tienen una actitud positiva hacia el Servicio de Extensión
- % de los informantes que tienen una actitud negativa hacia el Servicio de Extensión
- % de los informantes que tienen una actitud neutra hacia el Servicio de Extensión
- % de los informantes que mencionan los si-

güientes problemas importantes de la localidad

- % de los informantes que indican las siguientes formas de resolver esos problemas
- % de los informantes que indican las siguientes cosas que harían si tuvieran bastante plata.

CREDITO:

- % que recibió crédito
- % que lo obtuvo del:
 - Instituto de Crédito Agropecuario
 - Bancos particulares
 - Otras fuentes
- % que consideró el crédito suficiente
- % que consideró el crédito insuficiente
- % que recibió el crédito oportunamente
- % que recibió el crédito inoportunamente
- % de los informantes que mencionaron los siguientes problemas que se le presentan con el crédito.

COMERCIALIZACION:

- % que vende los productos en la finca
- % que los vende en otras partes que se indican
- % que transporta sus productos en las siguientes formas
- % que tiene los siguientes problemas con la comercialización
- % que compra en los siguientes orígenes:
 - Las semillas
 - Los fertilizantes
 - Los insecticidas y pesticidas
 - Las herramientas y equipos agrícolas
- % que tiene los siguientes problemas en la compra de los productos que necesita

RECREACION E INFORMACION:

- % que se divierte en las siguientes formas:
 - % que lee el periódico
 - Todos los días
 - Una vez por semana
 - De vez en cuando
 - Nunca

INTERPRETACION DE LA INFORMACION

¿Qué representa la información? ¿Cuál es la naturaleza de los problemas? ¿Cuál es la magnitud de la problemática en relación a otras regiones? ¿Qué posibilidad hay de mejorar la situación? Por ejemplo ¿Qué significa una situación de la tenencia que indica gran proporción de campesinos sin tierra y además, la existencia de un verdadero minifundio de acuerdo con su capacidad productiva? ¿Qué trascendencia tiene el alto porcentaje de desempleo y subempleo en la agricultura? ¿Cómo se genera el promedio de las producciones, por categorías extremas de alto y bajo rendimientos o por rendimientos más homogéneos? ¿Cómo son los rendimientos en comparación a los de otras regiones semejantes? ¿Qué significado tiene para el desarrollo el bajo nivel educativo de la población?

Toda la información obtenida debe analizarse para determinar la naturaleza de la problemática que describe y compararla con ciertos standards que podrían lograrse aplicando los recursos económicos, técnicos, humanos y administrativos que puedan disponerse para el desarrollo del proyecto. Además, ese análisis permitirá describir los problemas y formular sus soluciones.

La comparación de la situación existente con la que se puede lograr indicará la utilidad del proyecto, es decir, los beneficios socioeconómicos que se pueden obtener.

Para determinar la viabilidad técnica se precisa analizar los planes de Extensión e investigación que se han realizado y así, apreciar la tecnología disponible para lograr los objetivos del proyecto.

Por último, la viabilidad institucional se determina reuniendo toda la información pertinente, personal, equipos, aspectos gerenciales, relacionada con el Servicio de Extensión que indicará la capacidad operativa para desarrollar el proyecto.

En resumen, es conveniente presentar además de la información de la realidad rural, un análisis de ella que nos arroje orientaciones para la solución de sus problemas y para la transformación de esa realidad.

PRECEDENCIA O PRIORIDAD DE LOS PROBLEMAS

En atención a que no se dispone de los recursos necesarios para solucionar de una vez todos

ios problemas, es indispensable seleccionar aquellos de mayor importancia a los que se les dará atención preferente en el Plan de Extensión a Mediano Plazo.

Para los efectos de esta priorización y con el objeto de racionalizar las comparaciones se agrupan todos los problemas muy específicos en otros más generales. Así, para los efectos del trabajo de Extensión, el concepto "problema" comprende una de cualquiera de las situaciones siguientes:

- Cada rubro de la producción ganadera o agrícola como por ejemplo: maíz, frijol, yuca, ganado de leche, cerdos, etc. y la artesanía.
- El conjunto de rubros afines que pueden ser tratados en forma muy semejante en el trabajo de Extensión como por ejemplo: hortalizas, cítricos, aves, forestales, etc.
- Especialidades que pueden aplicarse en forma semejante para los diversos rubros por ejemplo: Conservación de suelos, mecanización, regadío, comercialización, etc.
- Cada componente del nivel de vida como por ejemplo: vivienda, nutrición, preparación y conservación de alimentos, vestuario, recreación, etc.

1. Factores determinantes de prioridad

Una forma de determinar la prioridad de los problemas para el trabajo de Extensión puede tomar en cuenta los siguientes factores:

Factor A.- Disponibilidad de tecnología no utilizada por el productor o la familia rural. En consideración de este factor se trata de determinar la diferencia entre lo que se debe hacer y lo que se está haciendo.

El monto de la información disponible depende de los resultados obtenidos tanto de la investigación como de la experiencia de las familias rurales y también el porcentaje de la población rural que ya la está utilizando.

Así a mayor cantidad de información disponible y a menor porcentaje de la población que la esté aplicando, mayor será la cantidad de información que debe extenderse en relación con un problema y éste, en consecuencia, tendrá, en

relación con el Factor A, prioridad o mayor importancia ya que se cuenta con un campo propicio para la labor de Extensión. Si se considera una escala de 1 a 5 para determinar la prioridad, al problema más favorecido en cada factor se le asignará la nota máxima parcial y a los demás se les colocará notas proporcionales.

Factor B.- Facilidad de adopción. Hay soluciones para ciertos problemas que no precisan de grandes inversiones, ni de mecanismos complicados, ni de un conglomerado muy grande de prácticas muy diferentes a la que está acostumbrada la familia rural.

Así, cuando no se requiere la instalación de obras de riego u otra infraestructura en la finca y en el hogar, ni se tengan que usar insumos de alto valor o difíciles de conseguir, ni de cambiar una empresa por otra muy distinta como sería el caso de transformar una empresa agrícola en ganadera, la labor de Extensión se hace más fácil y practicable.

En consecuencia, los problemas cuyas soluciones requieren prácticas de bajo o ningún costo, el uso de insumos fácilmente disponibles, destrezas y conocimientos de dominio poco complicado, tendrán una importancia mayor para Extensión y por lo tanto, para ese factor B se les asignará una nota alta.

Factor C.- Riesgos para el agricultor. Problemas cuyas soluciones signifiquen menores riesgos al producirse situaciones incontrolables, ya sea de carácter financiero, de subsistencia o de otra naturaleza, serán más prioritarios para el trabajo de Extensión que aquellos que provoquen excesiva inseguridad al tenerse anomalías en la cosecha, comercialización o en cualquier otro aspecto.

A menores riesgos, al problema se le asignará la nota relativa más alta.

Factor D.- Actitud hacia la solución del problema. Aquellos problemas que constituyen necesidades sentidas y, por lo tanto, las familias rurales demuestran más interés en su solución tendrán más prioridad y se les asignarán las notas parciales más altas.

Factor E.- Solución del problema más relacionado con el trabajo de Extensión. Cuando las

soluciones del problema sean preferentemente de carácter educativo, o sea, que la situación pueda ser modificada mediante cambios de comportamiento por nuevos conocimientos, destrezas y actitudes logradas por el trabajo de Extensión, se les asignará la nota parcial más alta en relación con el factor E.

Factor F.- Cantidad de familias a beneficiarse con la solución del problema. La nota más alta se le asignará al problema que afecta al número mayor de familias o productores.

Factor G.- Monto del impacto. Los problemas cuya solución se traducirá en los mayores beneficios económicos o mayores mejoramientos del nivel de vida de las familias rurales, recibirán la nota parcial más alta en relación al factor G.

Factor H.- Urgencia. El problema que requiere una solución más urgente, recibirá la nota más alta. La urgencia puede deducirse de la contestación a la siguiente pregunta: ¿Qué consecuencias adversas se tendrían al no trabajarse a la brevedad la solución de este problema?. Si las consecuencias son graves y progresivas, el problema tiene urgencia y por lo tanto prioridad según el factor H.

Factor I.- Prioridad en los planes de desarrollo. Generalmente esta prioridad está dado por la generación o economía de divisas, aportes a la canasta familiar, utilización de mano de obra, mejor aprovechamiento de los recursos naturales, producción de materias primas para la industria y otros.

Los problemas que tienen mayor prioridad en los planes de desarrollo tendrán las notas más altas en atención al factor I.

Factor J.- Importancia económica. Los rubros cuya producción global tengan mayor valor recibirán notas más altas en este factor.

Factor K.- Impedimentos. En caso de que el problema no pueda solucionarse debido a causas ajenas al trabajo de Extensión y que estas requie-

ren bastante plazo para salvarse como sería el caso de requerir obras de infraestructuras de cierto aliento, perderá en prioridad para el trabajo de Extensión.

Igual ocurrirá cuando se presenten deficiencias insalvables a corto plazo relacionadas con la comercialización o la falta de materias primas o insumos. Debido a la importancia de este factor se le asignará un valor doble al de cada uno de los factores restantes y en consecuencia, en este caso de utilizará una escala de 0 a 10. A mayores impedimentos menor nota en relación con este factor.

2. Cuadro para determinar la prioridad de los problemas

Para facilitar la determinación de la prioridad de los problemas es recomendable utilizar un cuadro en el que en escala horizontal o línea de las abcisas se indican de izquierda a derecha, los factores determinantes de precedencia y en la línea vertical o línea de las ordenadas se colocaran de arriba a bajo los diversos problemas que aparecieron en el estudio de la realidad. (ver cuadro).

En los casilleros correspondientes se colocan las notas cuyo significado es el siguiente:

Para los factores desde "A" hasta "J":

5. Máxima importancia
4. Mucha importancia
3. Regular importancia
2. Poca importancia
1. Ninguna importancia

Para el factor K - Impedimentos:

10. Ninguna limitante o impedimento
8. Pocas limitantes
6. Regulares limitantes
3. Muchas limitantes
0. Máximas limitantes

A continuación se procede a elaborar otro cuadro en el que se ordenan los problemas en orden de prioridades de acuerdo con el puntaje total que obtuvieron anteriormente.

ORDEN DE PRIORIDAD DE LOS PROBLEMAS SEGUN SU PUNTAJE

Nº DE ORDEN	PROBLEMAS	PUNTAJE TOTAL
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
"		
"		
etc.		

Los resultados de los cuadros anteriores son flexibles y no tienen un valor matemático absoluto. Sirven de valiosos antecedentes, que deben ser revisados aplicando el sentido común para la toma de decisiones sobre la prioridad definitiva.

Debe tomarse en cuenta que cada factor, en casos diferentes puede tener mayor o menor valor que el que le ha asignado ya que las notas se han derivado de la consideración de hechos concretos pero también de opiniones.

Sin embargo, lo anterior no resta el valor del procedimiento seguido para racionalizar la toma de decisiones sobre la procedencia de los problemas, tanto en relación con la selección de los que se incluirán en el Plan de Extensión a Mediano Plazo como para su posterior consideración cronológicamente.

3. Consideraciones sobre los cuadros

Conviene hacer algunas consideraciones sobre la diferencia de puntaje obtenido por los

problemas, sobre los problemas que han obtenido la calificación más alta, sobre las limitaciones para resolverlos y cualquier otro comentario cualitativo que se crea conveniente hacer para aclarar las indicaciones numéricas o cuantitativas.

PLAN DE EXTENSION A MEDIANO PLAZO

El plan es una declaración en líneas generales de lo que se pretende hacer para solucionar un conjunto de problemas prioritarios en un plazo de mediano o largo, estableciendo para cada uno de ellos su naturaleza, objetivos que se persiguen, causas que los provocan y sus soluciones.

Número de problemas considerados en el plan de Extensión

El número de problemas que se deben considerar en el plan de Extensión depende entre otros de los siguientes factores:

1. Plazo necesario para su solución. Los problemas cuya solución necesitan menor plazo inciden en la inclusión de un mayor número que aquellos que precisan plazos más largo para alcanzar su solución.
2. Duración del Plan. A mayor número de años que dure el Plan más cantidad de problemas podrán ser incluidos.
3. Tiempo que deben dedicar los extensionistas a su solución. Hay problemas en los que ya se ha adelantado el trabajo y por lo tanto, existe un camino ganado en cuanto a la promoción y organización de las familias y al haber cumplido las primeras etapas que llevan más tiempo. Esos problemas van a requerir menos tiempo del extensionista que aquellos en los que se trabaja por primera vez e inciden en la consideración de un mayor número de problemas en el plan.
4. Disponibilidad de recursos. A mayor disponibilidad de recursos humanos, técnicos y económicos mayor será el número de problemas que se pueda incluir en el plan.
5. Magnitud y complejidad de los problemas. A menor complejidad de las soluciones del problema mayor será el número de ellos que se puedan considerar en el Plan.
6. Número de problemas considerados en los planes de desarrollo del sector agrícola.

De acuerdo con la consideración de los factores anteriores se calcula un número tentativo de problemas. Ese número se concreta el revisar el puntaje de los problemas con el objetivo de determinar el lugar de la lista en que se constate una apreciable diferencia entre el puntaje de un problema y el del siguiente. Ese lugar corresponde al último problema que se considerará en el plan. El número total de ellos en un Plan Nacional de Extensión a Mediano Plazo debe ser alrededor de 20.

Cada año se hará un análisis de esta selección ya que el cambio de ciertas circunstancias puede provocar variaciones en ella.

ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS Y FORMULACION GENERAL DE SUS SOLUCIONES

Cada uno de los problemas considerados en el Plan de Extensión debe ser analizado para con-

cretar su naturaleza o sus naturalezas, o sea en que consiste esencialmente, en determinar los objetivos generales que se perseguirán para solucionar el problema, las causas que los provocan y sus posibles soluciones.

1. Determinación de la naturaleza del problema

El problema puede consistir en bajos rendimientos, insuficiente superficie destinada al rubro de producción, mala calidad del producto, deficiencias en el manejo de los factores de la producción, erosión de los suelos, deficiente nivel alimentario de las familias rurales, etc.

Conviene establecer claramente sus naturalezas esenciales y además, la gravedad o intensidad de ella o ellas. En este caso se trata de determinar qué está ocurriendo en comparación de los que satisfactoriamente debía ocurrir.

2. Formulación de los objetivos generales

Los objetivos que deben lograrse para solucionar los problemas lógicamente deben estar determinados por la naturaleza de ellos.

Por cada naturaleza debe determinarse un objetivo. Por ejemplo:

Si la naturaleza se refiere a bajos rendimientos unitarios, el objetivo debe ser el de aumentar esos rendimientos. Si la naturaleza es el deficiente uso de los factores de la producción, el objetivo debe ser el de mejorar la eficiencia en el uso de esos factores.

3. Determinación de las causas de los problemas

Como tercer punto del análisis se deben determinar las causas de los problemas, principalmente aquellas que están relacionadas con la función de Extensión.

El eficiente uso de los recursos de la producción, que es la naturaleza del problema administración de fincas puede tener por ejemplo, entre otras, las siguientes causas:

- I. Desinterés por la administración de fincas.
- II. Falta de estudios locales sobre costos de producción.

- III. Falta de conocimientos de administración de fincas.
- IV. Ausencia de registros de gastos e ingresos
- V. Desconocimiento de sistemas sencillos de contabilidad.
- VI. Falta de análisis de la contabilidad.
- VII. etc. etc.

Formulación general de las soluciones

Para eliminar las causas que provocan los problemas se deben formular soluciones adecuadas.

Entre posibles alternativas de remedios hay que elegir las de más fácil adopción, menor costo, mayor éxito y las mejores adaptadas a la situación del país, región o localidad. También conviene indicar las prácticas o cambios a los que se les dará mayor énfasis.

PAUTA PARA LA FORMULACION DEL PLAN DE EXTENSION A MEDIANO PLAZO

1. Período del Plan. 1996-2000

2. **Importancia del Plan.** En este punto se debe describir lo que se espera lograr con el plan y los requisitos y acciones de otras instituciones que deben cumplirse para que el plan tenga éxito. Además de debe informar sobre el proceso que siguió la formulación del Plan.

3. **Resumen de la situación rural del país.** Aquí se indica un extracto de la caracterización o diagnóstico.

Lógicamente que para los planes regionales o locales esta información debe referirse a esos niveles.

4. **Determinación de la importancia relativa de los problemas.** Esto se hace de acuerdo a lo contenido en el ítem descrito anteriormente sobre "Precedencia o prioridad de los problemas". Se deben indicar los antecedentes sobre prioridad de los problemas.

5. **Análisis de los problemas del plan.** Esto se hace de acuerdo con lo indicado en el acápite de "Análisis de los problemas y formulación general de sus soluciones" detallado en la página anterior.

6. **Problemas de organización del Servicio de Extensión.** Estos problemas se solucionan con

acciones que debe desarrollar el Servicio de Extensión. Los incluidos en el cuadro de prioridades en cambio se solucionan con las acciones emprendidas por las familias rurales.

Principalmente los problemas de organización se refieren al desarrollo del Servicio en relación con su expansión o el mejoramiento de su organización y coordinación. Analizadas sus causas, se formulan las soluciones.

7. Problemas de las organizaciones rurales.

En este caso se deben analizar tanto la situación de las organizaciones de jóvenes y desarrollo familiar como las de productores y las comunales.

8. **Problemas complementarios.** Las soluciones de estos problemas escapan a la función del Servicio de Extensión y corresponden a otras instituciones. Es necesario indicar resumidamente tanto la acción que se espera realicen otras instituciones para la solución de los problemas indicados en el Plan como la colaboración que el Servicio de Extensión debe prestarle a esos organismos.

Entre otros se deben considerar los problemas relacionados con la reforma agraria, crédito, comercialización, riego, infraestructura social, (agua potable, electricidad, escuelas, puestos de salud), caminos, industrialización, servicios educacionales y de salud; vivienda rural.

9. Metas

10. **Recursos necesarios para el Plan:** Personal vehículos y equipos, herramientas, insumos, gastos operativos.

PROYECTOS

Conviene que cada problema principal contenido en el Plan de Extensión sea formulado como un proyecto de Extensión. Proyecto de Extensión es la exposición detallada de la importancia, naturaleza y causas de un problema específico y la formulación precisa de objetivos y soluciones que deben perseguirse.

Las soluciones comprenden tanto las de carácter educativo de la incumbencia de la Extensión como aquellas que integran la labor complementaria que corresponde a otras instituciones.

Los proyectos de Extensión se formulan de acuerdo a la siguiente pauta:

PAUTAS PARA EL PROYECTO DE EXTENSION

1. Título del Proyecto.

2. **Objetivos.** Aquí se consideran los mismos objetivos que se indicaron para el respectivo problema en el Plan de Extensión a Mediano Plazo.

3. **Importancia.** Se detallan las razones por las cuales se incluyó este problema en el Plan de Extensión.

4. **Soluciones educativas que se extenderán.** Esto será relacionado con lo que deben hacer las familias rurales para resolver el problema. Estas soluciones se enuncian en forma específica y concreta. Anualmente se revisan para considerar los nuevos adelantos de la investigación y los resultados de la experiencia de las familias rurales.

5. **Labor complementaria.** Comprenden las acciones que deben cumplir los organismos ajenos a Extensión y cuyos efectos son necesarios para que la labor de Extensión pueda desarrollarse, por ejemplo: la disponibilidad en el mercado de los insumos recomendados por los extensionistas.

6. **Fundamentos de las soluciones recomendadas.** En este rubro se indica el origen y el proceso de comprobación de las recomendaciones.

7. **Personas o grupos que intervendrán.** Se menciona a los funcionarios públicos, técnicos, agricultores y familias rurales que participan en el desarrollo del proyecto.

8. **Ubicación.** Se refiere a la mención de las regiones y localidades donde se desarrollará el proyecto.

9. **Fechas de iniciación y de término de proyectos.**

10. **Metas.** En forma cuantitativa se indican las metas sobre adopción de tecnología, superficie sembrada, mejoramiento del nivel de vida, etc. que se pretenden alcanzar. Asimismo se indican el número de familias que se atenderá y el alcance que tendrán las otras soluciones que se extenderán.

PROGRAMA ANUAL

Programa anual es un esquema ordenado de las actividades que se deberán cumplir en un año para alcanzar las soluciones que han sido establecidas en el Plan de Extensión a Mediano Plazo o en los proyectos.

Este instrumento de planificación se refiere a la forma de cumplir el trabajo de Extensión, es decir, contesta a la pregunta ¿Cómo hacerlo?. Considerando que la labor de Extensión se realiza a través de métodos de Extensión, son estos métodos los que aparecen en forma destacada en el programa anual.

El programa anual tiene su mayor importancia para los extensionistas locales quienes se deben orientar con la pauta para elaborarlos que se indica mas adelante.

Programación de la enseñanza

Se ha dicho que la planificación es una técnica-proceso que facilita la realización racional de las cosas.

Este proceso está integrado por dos partes; la primera, contempla el estudio de la realidad, la determinación de la importancia de los problemas, su análisis y la formulación general de las soluciones. Esto permite elaborar un instrumento llamado comúnmente plan que responde al "qué se va hacer" (soluciones), al "para que" (objetivos generales) y al "por que". La segunda parte se refiere a la forma en que se van a llevar a cabo las soluciones (cómo), la ubicación (dónde), las personas que intervendrán (quiénes) y las fechas en que se realizarán las actividades (cuándo). Esta parte permite elaborar el programa.

En Extensión la planificación tiene dos propósitos; el uno adjetivo para prepararse para la acción y el otro sustantivo, ya que su desarrollo permite ir capacitando a los agricultores y a sus familias en la toma de decisiones.

El plan llega hasta la formulación general de las soluciones y el programa se inicia con la especificación de éstas a un nivel de trabajo o acción que contempla a soluciones concretas.

El programa tiene los siguientes componentes:

1. Objetivos específicos (de enseñanza o de trabajo)

El objetivo de enseñanza debe contener cuatro elementos a saber:

- a. La gente a quien se enseña
- b. El cambio de conducta que debe lograr la gente (conocimientos, destrezas, actitudes)
- c. El contenido del cambio de conducta, y
- d. La situación en que se producirá

En consecuencia este objetivo debe formularse como el siguiente ejemplo:

"LOS AGRICULTORES DE CRUCITO (la gente) TIENEN UNA ACTITUD FAVORABLE (cambio de conducta) AL EMPLEO DE LA MÍNIMA LABRANZA (contenido) EN EL CULTIVO DEL MAÍZ (situación)"

El objetivo de enseñanza puede ser enunciado en cuatro formas:

- a. En función del propósito del programa. "Lograr que los agricultores de Crucito tengan una actitud favorable al empleo de la mínima labranza en el cultivo del maíz".
- b. En términos del educador. "Proveer una actitud favorable a los agricultores de Crucito sobre el uso de mínima labranza en el cultivo del maíz".
- c. En función de la conducta aspirada de los educandos. "Que los agricultores de Crucito tengan una actitud favorable a la mínima labranza en el cultivo del maíz".
- d. En términos de la conducta terminal que pretende el objetivo. "Los agricultores de Crucito tiene una conducta favorable hacia el empleo de la mínima labranza en el cultivo del maíz".

Las cuatro formas de enunciación son correctas, pero es preferible hacerlo en las dos últimas que indican los resultados que se logran en los educandos.

2. Experiencias de aprendizaje

Se ha definido a la enseñanza como el proceso que ordena situaciones, provee oportunidades para aprender, estimula y guía las actividades de

aprendizaje destinadas a alcanzar ciertos objetivos y produce cambio de conducta.

De lo anterior se desprende que lo esencial del proceso son las experiencias vivenciales (esfuerzos) del educando que le producen satisfacciones en relación a sus necesidades.

Es la propia actividad del educando lo que logra el aprendizaje.

Un objetivo de enseñanza bien definido, facilita la formulación y organización de las experiencias de aprendizaje del educando que se realizan con la intervención de sus sentidos (vista, oído u otros) o con la acción.

La experiencia de aprendizaje es lo que el educando hace mientras está en una situación usando sus sentidos, actuando, pensando, reflexionando o evaluando. Esto es lo que debe facilitar el extensionista arreglando el medio en que el educando cumple estas actividades. Entre otras cosas el educando debe oír, leer, ver, preguntar, contestar, discutir, dar opiniones, practicar y reflexionar.

3. Situaciones de aprendizaje

Son los arreglos necesarios de situaciones para proveer las experiencias de aprendizaje que generalmente corresponden a los métodos de Extensión y responden a las preguntas ¿Cómo? ¿Dónde? y ¿Cuándo? se dan las oportunidades de aprendizaje que permiten estimular y guiar a los educandos y producir los cambios de conducta indicados en el objetivo.

Es estas situaciones actúan los educandos y el educador, y tienen un contenido significativo que se presenta con una metodología educativa apoyada por ayudas instruccionales y con otros recursos, y en un ambiente físico, síquico y social apropiado.

Por último, la programación de la enseñanza indica el ordenamiento cronológico de las actividades o de la realización de los eventos, las ayudas instruccionales y recursos que se requieren, las personas que intervendrán, la ubicación y las metas anuales.

El siguiente cuadro indica un esquema para la programación de la enseñanza que también se presenta en otra forma en la pauta para el programa anual del extensionista local.

PROGRAMACION DE LA ENSEÑANZA

OBJETIVOS ESPECIFICOS O DE ENSEÑANZA	EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE	SITUACIONES DE APRENDIZAJE

**PAUTA PARA EL PROGRAMA ANUAL
DEL EXTENSIONISTA LOCAL**

1. Problemas del Plan que se trabajará durante el año. Como el Plan de Extensión a Mediano Plazo contiene un número apreciable de problemas se deben seleccionar aquellos en los que se trabajará este año y enumerarlos en este rubro.

2. Problemas o proyecto N°..... Titulado. En caso de que solo haya elaborado anteriormente el Plan y no el proyecto se usa el nombre problema y se agrega el N° y el apelativo que tiene en el Plan de Extensión a Mediano Plazo.

**I) Revisión del plan y del proyecto
Objetivos e importancia**

Este rubro tiene por propósito revisar lo establecido en el plan y en el proyecto por si fuese necesario hacer alguna acotación extra sobre la importancia o por si es necesario introducir alguna modificación en los objetivos. En caso de que no haya necesidad para ello, se repite lo estipulado en el plan y en el proyecto.

II) Prácticas que se extenderán y otras soluciones

Aquí se indicarán todas las soluciones educativas en las que se trabajará durante el año. Por ejemplo puede ser que se tenga que trabajar en todas las indicadas en el plan o proyecto ó solamente en algunas de ellas. Otro caso sería en que además hay que trabajar en otras nuevas que no estaban indicadas en el Plan o Proyectos por haber sido conocidas después de su elaboración.

III) Labor complementaria

Como en el caso anterior hay que mencionar las acciones necesarias que otras instituciones deben realizar en el año para el feliz desarrollo del proyecto.

IV) Ubicación

En este rubro se indican específicamente las fincas, compañías, rutas o sectores donde se trabajará durante el año.

V) Métodos de Extensión

En este rubro se indican detalladamente los métodos de Extensión que se emplearán mencionando fechas y lugares para entender las soluciones al problema.

VI) Personas o grupos que intervendrán

Se indican las cooperativas, otras organizaciones, los productores y los técnicos de diversos organismos que participarán más activamente en el trabajo, es decir, se determina quienes y en que medida trabajarán para alcanzar las metas.

VIII) Metas anuales

Siendo las metas la expresión numérica de los objetivos, este rubro se indica únicamente con números. Se deben estipular las metas de superficie, de cosecha y de prácticas que se extenderán.

3. Problemas o proyecto N°..... Titulado...

Este segundo problema y los demás que se incluyan en el programa anual se describirán en la misma forma que el proyecto anterior.

4. Problemas de organización

En este rubro se mencionan todos los problemas de organización interna y relacionados con las organizaciones de agricultores en los que se trabajará durante el año.

5. Problemas complementarios

En este rubro se indican aquellos problemas, que siendo de la incumbencia de otras instituciones, merecerán la preocupación de los extensionistas durante el año.

CALENDARIO DE ACTIVIDADES

Una vez redactado el programa anual se debe proceder a distribuir lógicamente y por proyecto,

las diferentes actividades contenidas en él en un calendario o cronograma anual. Horizontalmente se indicarán los nombres de los proyectos y verticalmente los meses del año lo que permitirá formar cuadros por mes y por proyecto para indicar sucintamente en él las actividades que se cumplirán.

A base del calendario anual se elaborarán posteriormente los calendarios trimestrales o mensuales de actividades.

En el capítulo siguiente sobre prestación de servicios o ejecución del trabajo, aparece un ejemplo parcial de un programa anual de una Agencia de Extensión.

3. PRESTACION DE SERVICIOS DE EXTENSION

GENERALIDADES

La etapa sustantiva de la planificación es la ejecución del trabajo, es la realización de actividades para alcanzar las metas y los objetivos propuestos.

La caracterización del área de trabajo (información de la realidad rural y sus análisis e interpretación), la determinación de la prioridad de los problemas y el análisis de estos con sus respectivas formulaciones de soluciones son etapas preparatorias para orientar, fundamentar las formas y contenidos de las acciones de Extensión.

La ejecución del trabajo de Extensión a nivel local comprende el desarrollo de todas las actividades contempladas en el programa de la Agencia a través de desarrollar una estrategia y de la realización de los métodos de Extensión y otras acciones complementarias para lograr las soluciones propuestas.

La nómina secuencial de la cantidad de esas actividades, queda contemplada en el Programa Anual de los Extensionistas o de la Agencia de Extensión.

Requisitos para una efectiva prestación de servicios

La eficiente gestión del Servicio de Extensión, a nivel nacional y regional facilitará la

acción a nivel local, y en especial los siguientes requisitos son necesarios para una adecuada ejecución del trabajo de Extensión con las familias rurales.

- a. Existencia de lineamientos de política de Extensión.
- b. Existencia de un Plan Nacional de Extensión a mediano plazo de acuerdo al Plan del Sector Agrícola.
- c. Planificación local a mediano plazo, programación anual con participación de familias rurales y funcionarios.
- d. Legitimación del Plan y Programa Local por las autoridades del Servicio de Extensión.
- e. Conocimiento del Plan y del Programa Operativo Anual (POA) por los organismos con los que se trabajará coordinadamente.
- f. Lineamientos de política de coordinación conocidos y aceptados por los diversos organismos que llevarán a efecto acciones conjuntas y/o complementarias.
- g. Personal capacitado en aspectos técnicos, metodológicos y administrativos.
- h. Asignación de recursos económicos y físicos de acuerdo a las necesidades de lo programado.

- i. Supervisión adecuada y apoyo de los niveles regional y nacional adecuadamente articulados.
- j. Existencia de mecanismos coordinadores interinstitucionales con participación de los agricultores.
- k. Motivación de las familias rurales.
- l. Sistema de evaluación del trabajo y pautas para los informes
- m. Delegación de la autoridad necesaria.
- n. Organización de la oficina local.

ASPECTOS GENERALES

El trabajo de Extensión se realizará mediante el proceso educativo, enseñar y aprender simultáneamente. Para desarrollar este proceso se requiere tener una adecuada conceptualización de la educación y el dominio de los métodos de Extensión que permitan facilitar experiencias de aprendizaje a las familias rurales a través de una acción dialógica.

Cada actividad, cada desarrollo de un método, tiende al desarrollo de la personalidad y a fortalecer la conciencialización.

Esas acciones educativas deben ser programadas participativamente en forma específica, determinando los objetivos, analizando las características de campesinos y funcionarios que participan en el diálogo, determinando el contenido de la enseñanza y los recursos que se precisarán, y especialmente, las experiencias de aprendizaje que se proporcionarán.

De acuerdo a este programa se realizan las actividades atendiendo a las orientaciones que se deducen de la metodología de la Extensión pero con la adecuada flexibilidad.

Si la actividad está relacionada con la capacitación técnica, la tecnología que se extiende debe haber sido previamente comprobada y adaptada a las condiciones locales.

La incentivación para que se produzca la participación de las familias rurales y se logren cambios de comportamiento debe estar de acuerdo a los valores e intereses de los campesinos.

El trabajo de Extensión se inicia con aspectos a problemas sobre los cuales ya existe motivación o interés entre las familias rurales.

ESTRATEGIA

La estrategia para desarrollar el trabajo está enmarcada en el proceso educativo.

Los aspectos resaltantes de la estrategia son:

1. Enfoque familiar.
2. Participación de los agricultores.
3. Organización y desarrollo del liderazgo.
4. Coordinación.
5. Prioridades, concentración en grupos de usuarios, áreas geográficas y en proyectos.
6. Uso de la combinación de métodos de Extensión.

1. **Enfoque familiar.** La familia rural es una organización social que puede ser visualizada como la proyección de la comunidad nacional a un micronivel, con la diferencia de que la familia tiene un carácter comunitario, en que los beneficios de distribuyan según las necesidades de sus miembros.

En la familia se encuentran los siguientes elementos:

1. **Sus objetivos y metas.** Estos propósitos generalmente no son explícitos pero son conocidos y aceptados por todos los miembros. Cada familia tiene sus formas para establecer y lograr sus metas.

Al constituirse una familia rural, además de la procreación, piensa en lograr recursos, para transformarlos en bienestar para todos sus miembros. Para lograr ingresos producen y mercadean principalmente bienes agropecuarios de la finca individual o colectiva, que junto con el hogar constituye su área o base ecológica.

Para lograr bienestar, la familia se preocupa de satisfacer las necesidades de sus miembros, empezando por aquellas que son fundamentales. Trata de dar a los familiares pan, techo, abrigo, educación, seguridad, salud, recreación.

Para proporcionar estos servicios o productos, la familia utiliza los insumos financieros, materiales, tecnológicos y humanos y hace uso de los beneficios que, en una u otra forma, presta la comunidad local o nacional.

Lógicamente la mejor y mayor cantidad de productos o condiciones para el bienestar, los puede lograr haciendo más eficiente el proceso de la transformación de los insumos o con el aumento o mejoramiento de éstos.

El enfoque familiar de Extensión pretende ambas cosas: aumentar los ingresos y lograr su eficiente uso, como medio de elevar los niveles de la familia rural y lograr la autorealización de sus miembros.

- II. Sus creencias. Son las opiniones ideas o juicios que los familiares sustentan en relación a gentes, situaciones u objetivos y que se aceptan como verdaderas.
- III. Sus valores. Son los conceptos generalizados sobre lo que es bueno o malo.
- IV. Las posiciones. Las responsabilidades de la familia se distribuyen entre sus miembros. Hay una distribución de actividades entre los familiares para conseguir las metas de la familia.

La posición del jefe de la familia tiene sus responsabilidades y merecimientos. Igual ocurre con el ama de casa, con los miembros más jóvenes u otros que integran el grupo familiar.

De acuerdo a la cultura se determina qué debe hacerse en cada posición, y cómo debe hacerse.

Parece que la especialización del trabajo no es muy marcada en la familia y en consecuencia, las responsabilidades, en mayor grado, tienden a ser compartidas.

- V. El poder. Es otro elemento de la familia y tiene que ver con el proceso de toma de decisiones y con el derecho a dirigir las acciones de los demás.

Cuando ese poder está demasiado concentrado en un miembro sería conveniente procurar sea compartido. Esto sólo se puede hacer paulatinamente, ya que hay evidencias que en el campo existen valores autoritarios.

- VI. Las normas. Son las maneras legítimas de hacer las cosas. Cada familia establece la manera apropiada de actuar en determinada situación.

VII. Los medios o facilidades. Son los recursos de índole financiera, material o intelectual necesarios para cumplir las metas (inclusive también los derechos legales).

VIII. Las sanciones. Son las recompensas y castigos que logran que los miembros se conduzcan de acuerdo a lo deseable para la familia.

IX. El prestigio o estimación. Es el valor de que gozan los familiares y que lo pueden dar la posición u otros factores.

X. Clima Familiar. Es el sentimiento que rodea a la familia y está determinado por la comprensión, tolerancia y participación de los familiares.

XI. Los miembros. Familiares con sus respectivas personalidades.

XII. La comunicación. Proceso relacionado con el intercambio de ideas, decisiones e informaciones.

XIII. Las conexiones. Relaciones que existen entre una familia y otra y con las demás organizaciones de la comunidad.

En el enfoque familiar todos estos elementos deben ser considerados en su conjunto y aún en el caso que se desarrolle alguna actividad específica con un familiar, debe siempre tenerse en cuenta todo el Sistema.

Por ello es indispensable conocer todos los aspectos sociales, económicos y culturales de la familia rural y procurar siempre estar tendiendo a ayudarle a:

- I. Definir adecuadamente y claramente sus metas.
- II. Definir las posiciones y capacitarse para desempeñarlas.
- III. Lograr mayor y mejor participación en la toma de decisiones.
- IV. Aumentar los recursos y mejorar su utilización.
- V. Lograr otros cambios favorables en la organización y en la forma de hacer las cosas.

2. Participación de los agricultores. La participación de los agricultores por una parte, es un proceso que consiste en la participación consciente, preferiblemente de modo organizado, en las decisiones y en las acciones tendientes al desarrollo.

Por otra parte, se pretende que la participación sea también en el goce de los bienes y servicios que produce el desarrollo.

Para lograr una mayor participación se requiere la creación de organizaciones de base.

La participación de los agricultores es esencial para que las familias soliciten y promuevan una acción integrada del Servicio de Extensión con los programas y organismos que prestan servicios en las áreas rurales.

3. Organización y desarrollo del liderazgo. La Extensión promueve la participación, la organización y el liderazgo como base para el desarrollo.

La función educativa del extensionista tiende a crear y ampliar la capacidad organizativa y participativa.

La capacidad organizativa está relacionada con las destrezas sociales que permiten actuar eficientemente como componentes de un grupo. Se debe pues, colaborar al desarrollo de esas destrezas que estimulan los esfuerzos cooperativos, crean climas de aprobación y seguridad dentro de una organización y superan la ausencia de tradición participacionista y la precaridad de la concientización de los agricultores para la cual también se requieren destrezas conceptuales.

Los conocimientos de los fundamentos y el dominio de técnicas de dinámica de grupos ayudan al extensionista a hacer aportes para el logro de la organización y participación de los agricultores.

Se procurará también el desarrollo de liderazgo compartido a través de la motivación y capacitación de todos los miembros de los grupos en actitudes y aptitudes necesarias para la toma de decisiones y para el desempeño de funciones que tiendan a realizarlas.

4. Coordinación. Es el proceso mediante el cual se integran los esfuerzos individuales o de las

organizaciones en una operación armónica canalizada hacia el logro de objetivos previamente establecidos.

La oficina de Extensión procurará su coordinación interna y con otros organismos públicos y privados para estar en condiciones de participar más eficientemente en su coordinación con la familia rural y de facilitarles la utilización de los beneficios que presten las diversas instituciones que colaboran en la solución de los problemas rurales.

Esta coordinación no sólo debe darse espontáneamente sino que debe ser planificada, organizada y fortalecida con adecuados mecanismos de comunicación, de capacitación de personal, de manejo de recursos y de estímulos o premios a los esfuerzos coordinadores.

5. Prioridades. Concentración en grupo de usuarios, áreas geográficas y en proyectos por rubros de la producción agropecuaria. Atendiendo a los recursos escasos con que cuenta el Servicio de Extensión se le puede dar preferencia en el trabajo de Extensión a las familias de pequeños y medianos agricultores.

Además, se concentrarán esfuerzos en las áreas que tengan mayor porcentaje de fincas de tamaño pequeño y mediano, con condiciones ecológicas adecuadas y en las que los agricultores estén interesados y tengan actitudes favorables.

Por último se trabajará primordialmente en los rubros de la producción agropecuaria de mayor importancia por constituir alimentos fundamentales, ser fuente de ocupación o por tener mejores posibilidades de producción de acuerdo a condiciones naturales, socio económicas y técnicas.

6. Uso de la combinación de métodos de Extensión masivos, individuales y grupales. El siguiente ejemplo ilustra este aspecto de la estrategia.

EJEMPLO DE UN FRAGMENTO DE LA PROGRAMACION DE LA PRESTACION DE SERVICIOS POR UNA AGENCIA DE EXTENSION

PROGRAMA ANUAL DE LA AGENCIA DE EXTENSION

GENERALIDADES

Este ejemplo supone que en el área de la Agencia de Extensión se estiman como importantes los problemas que afectan a los agricultores y a las familias campesinas en las siguientes áreas:

- Alimentación
- Administración rural
- Administración del hogar
- Maíz
- Mejoramiento de la vivienda
- Avicultura
- Higiene
- Frijoles
- Horticultura y huerto familiar
- Vestuario
- Industrias caseras y artesanías
- Arroz
- Yuca
- Recreación
- Organización y desarrollo del liderazgo
- Cuidado y desarrollo del niño
- Riego
- Erosión
- Árboles frutales
- Pastos
- Ganadería de leche
- Cerdos
- Relaciones familiares

- Alimentación
- Maíz
- Administración rural
- Administración del hogar
- Frijol
- Arroz
- Huerto y avicultura familiar
- Organización
- Mejoramiento de la vivienda
- Industrias caseras y artesanías
- Higiene y cuidado del niño
- Cerdos

Como un ejemplo se desarrolla a continuación la programación para el año 1996 de los siguientes proyectos:

- a. Maíz
- b. Administración de fincas
- c. Organización y desarrollo del liderazgo
- d. Alimentación

PROYECTO MAIZ

En el año 1996 se extenderán por los métodos de Extensión que se indican conocimientos, prácticas y actitudes sobre:

1. Cultivo de maíz en general
2. Conservación de suelos
3. Variedades y fertilización
4. Control de malezas
5. Control de plagas

De acuerdo a los recursos y al establecimiento de prioridades se ha decidido trabajar en los próximos cinco años en los siguientes proyectos.

METAS DE PRACTICAS MAIZ

PRACTICAS Y CONOCIMIENTOS	1996	
	Nº Agricultores	Hectáreas
CONOCIMIENTO DEL CULTIVO EN GENERAL	108	440
CONSERVACION DE SUELO	8	6
VARIEDADES PIONER X-105	55	160
FERTILIZANTES 80 - 0 - 0	55	160
CONTROL DE MALEZAS GESAPRIN 80	40	70
DESHIERBE MANUAL	108	440
CONTROL DE PLAGAS		
GUSANO COGOLLERO		
DIPTEREX	55	160

NOTAS: Todas las prácticas recomendadas deben estar basadas en un análisis económico que determine ganancias netas al productor. Para ello considere el Proyecto Administración de Fincas. El Extensionista procurará que el productor tenga fondos o crédito para invertirlo en las prácticas mejoradas (véase labor complementaria).

Se hará un cuadro por cada Proyecto o rubro.

Este cuadro se llenará para todos los Proyectos.

METAS DE COSECHA MAIZ

Años	Has	AREA ATENDIDA			Has	AREA TOTAL		
		Cosecha total qq	Rendimiento qq/ha	% Aumento* Rendimiento		Cosecha Total qq	Rendimiento qq/ha.	% Aumento* Rendimiento
1994					1.000	15.000	15	
1996	440	7.920	18	20	950	15.570	16.5	10

NOTA: * En relación al rendimiento de toda el área 1994.

Para lograr aumentar los rendimientos se deben cumplir las metas de prácticas del cuadro anterior.

Este cuadro se llenará con cada uno de los rubros de producción. Una vez acogidas las sugerencias de los extensionistas se hará el instructivo definitivo para diseñar y llenar este cuadro.

1. Cultivo del maíz en general

Se distribuirá entre los cultivadores de maíz del área atendida por la Agencia, un folleto sobre el cultivo en que se trate en forma destacada las prácticas que se extenderán.

Se ofrecerá un programa radial para promover las primeras reuniones de cultivadores.

Cinco reuniones, con ayudas visuales para cambiar ideas generales sobre el cultivo del maíz.

(Indicar lugares y fechas en que se efectuarán las reuniones).

2. Conservación de suelos

Tres reuniones de agricultores con ayudas visuales, (indicar aldeas y fechas) para cambiar ideas sobre la importancia de la conservación de suelos y la posibilidad de hacer siembras en el sentido transversal de la pendiente o curvas de nivel (fecha).

Cinco visitas a fincas de posibles interesados en llevar demostraciones de siembras en curvas de nivel para seleccionar dos (2) demostradores (fecha).

Dos visitas a las fincas de los agricultores seleccionados para planificar y preparar las demostraciones (fecha). Dos demostraciones de prácticas de siembra en curvas de nivel en las fincas de los agricultores seleccionados (fecha).

Cuatro visitas, dos (2) a cada uno de los agricultores que desarrollan la práctica de siembras de curvas de nivel para platicar sobre la marcha del cultivo (fecha).

Dos visitas en el momento de la cosecha, una a cada agricultor para constatar resultados e interesarlos en que ayuden a otros agricultores a realizar la práctica (fecha).

Un programa radial entrevistando a los demostradores sobre sus experiencias y para darles reconocimiento (fecha).

3. Variedades y fertilización

Seis (6) visitas a fincas para ubicar interesados en desarrollar demostraciones de resultados (pruebas del agricultor) de la variedad y fórmula de abono recomendada (en cada caso indicar en que mes y lugar se efectuarán las acciones).

Dos visitas a las fincas seleccionadas para planificar la demostración de resultados y solicitar la preparación del terreno.

Dos (2) demostraciones de prácticas de siembra y fertilización (mitad de la dosis de N) en la instalación de las pruebas del agricultor.

Ocho (8) visitas periódicas, 4 a cada una de las demostraciones de resultados para platicar con los agricultores sobre el desarrollo del cultivo y

solucionar cualquier situación problemática.

Dos (2) demostraciones de prácticas de aplicación de la segunda dosis de N en el momento del aporque.

Dos (2) reuniones de agricultores en las demostraciones de resultados en el momento de la cosecha.

Una carta circular a los agricultores sobre los resultados de las demostraciones de resultados sobre fertilización y variedad. A ella se agregarán los datos que se obtengan de las demostraciones de control de malezas.

Un programa de radio para informar los resultados.

Dos visitas a los agricultores demostradores para platicar e interesarlos en seguir utilizando la variedad y la fórmula de abono y ofrecerles cooperación en el caso que deseen ayudar a otros agricultores en aplicar esas prácticas.

4. Control de malezas

Seis (6) visitas a fincas para motivar y seleccionar agricultores para desarrollar demostraciones de prácticas y de resultados.

Dos visitas a las fincas seleccionadas para planificar la demostración de resultados.

Dos demostraciones de resultados sobre control de maleza, con aplicación de herbicidas complementada con deshierbe manual (indicar ubicaciones y fechas de iniciación).

Dos (2) demostraciones de prácticas para la aplicación de herbicidas.

Ocho (8) visitas periódicas, cuatro (4) a cada una de las demostraciones de resultados para darle seguimiento a su desarrollo, atender consultas e indicar el momento de hacer el deshierbe manual complementario.

Dos (2) reuniones de agricultores en el momento de efectuar la cosecha para observar los resultados.

Dos (2) visitas a los demostradores para cambiar ideas sobre acciones futuras y para motivar los ayudar a otros agricultores.

5. Control de plagas

Las reuniones sostenidas con los agricultores en relación a las prácticas anteriores se aprove-

charán para analizar los perjuicios que causa el gusano y la forma de controlarlo.

Una hoja volante o cartilla sobre el control del gusano se distribuirá en las mismas reuniones y también se le distribuirá a los demás cultivadores de maíz.

Cuatro demostraciones de prácticas sobre el control del gusano en las cuatro demostraciones de resultados anteriores.

Una gira de todos los demostradores a otras zonas, como estímulo a su labor y para que intercambien experiencias.

Un programa de radio sobre el cultivo del maíz, resaltando los resultados obtenidos en el control de plagas y malezas.

Consultas en la oficina. Se espera atender aproximadamente 30 consultas en la oficina en relación con las actividades de Extensión desarrolladas en relación al cultivo del maíz.

El mismo procedimiento anterior, se usará para detallar el desarrollo de métodos de Extensión en relación a los proyectos de: frijol, arroz huerto y avicultura familiar, cerdos.

PROYECTO: ADMINISTRACION DE FINCAS

En 1996 se cumplirán actividades y se extenderán conocimientos, actitudes y destrezas sobre:

1. Principios de la administración de fincas
2. Selección de agricultores que llevarán registros
3. Tipos sencillos de contabilidad y registros
4. Comparación de costos

1. Principios de la administración de fincas

Cuatro (4) reuniones con ayudas visuales, con los agricultores de los sectores reformado e independiente para promover el interés en la administración de fincas.

Un folleto sobre principios de administración de fincas será distribuido entre los agricultores.

Un programa radial para promover esta acción.

2. Selección de agricultores que llevarán registros

Una reunión con ayudas visuales con pequeños agricultores para dar a conocer las actividades de Extensión que se realizarán en administra-

ción de fincas y para seleccionar a seis (6) que llevarán registros.

Una reunión con medianos agricultores con el mismo objeto anterior.

Una reunión con cooperadores para informarles el desarrollo del proyecto.

3. Tipos sencillos de contabilidad y registros

Dos (2) talleres sobre el sistema de contabilidad y registros que se llevarán. Se distribuirá el material que se necesitará en el futuro.

Quince (15) visitas para conocer las fincas, colaborar en la elaboración del croquis e inventario y hacer las primeras anotaciones.

Reuniones quincenales durante el año agrícola con los grupos de pequeños y medianos agricultores y con los cooperadores para darle seguimiento al desarrollo de la contabilidad y registros.

Treinta (30) visitas a fincas para solucionar dudas y dar apoyo a los agricultores, colaborar en el análisis de la información e interesarlos en que sigan con el procedimiento en el futuro.

4. Comparación de costos

Tres (3) reuniones con ayudas visuales para cambiar ideas sobre el análisis de la información y comparación de costos de producción. También se motivará para que ayuden a vecinos y amigos que estén interesados en llevar registros en el próximo año.

Se aprovecharán estas reuniones para darle reconocimiento a los participantes en el proyecto y otorgarles premios.

Tres programas radiales para divulgar el desarrollo del proyecto y darle reconocimiento a los agricultores que llevaron registros.

Entrevistas en la oficina. Se espera atender 35 consultas sobre administración de fincas.

Un procedimiento parecido se seguirá para detallar los métodos de Extensión que se desarrollarán en el proyecto sobre administración del hogar.

PROYECTO ORGANIZACION Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO

En 1996 se extenderán conocimientos, actitudes y destrezas y se realizarán actividades relacionadas con:

1. Promoción de las organizaciones de agricultores
2. Organización y fortalecimiento del Comité Local de Agricultores y apoyo a otras organizaciones
3. Organización de grupos familiares

1. Promoción de las organizaciones de agricultores

Seis (6) reuniones con ayudas visuales para cambiar ideas sobre la importancia, fundamentos de las organizaciones con dirigentes de otras organizaciones especialmente invitados y para establecer los factores que hacen eficientes a las organizaciones. Si fuera posible se exhibirían películas.

Tres programas radiales sobre el mismo tema.

Un taller sobre organización y dinámica de grupos.

2. Organización y fortalecimiento del Comité Local de Agricultores y apoyo a otras organizaciones

Un programa radial de promoción del comité.

Carta circular a los agricultores e invitación a organizarse.

Una reunión con dirigentes invitados de otros comités para explicar las funciones de estos organismos y la forma como se organizan.

Nombramiento de un comité provisorio.

Dos reuniones con el comité provisorio para cambiar ideas y elaborar un proyecto de estatutos.

Una reunión para extender ideas sobre forma de organizar y desarrollar una reunión exitosa.

Dos (2) reuniones para extender habilidades para dirigir una reunión y hablar en público. Si es posible se hará una función de títeres.

Participar en las reuniones del comité como colaborador voluntario. Todas las reuniones se aprovecharán para extender conocimientos y técnicas de dinámica de grupos y fortalecer el liderazgo colaborando a que las diversas funciones de los miembros de los grupos se cumplan eficientemente.

3. Organización de grupos familiares

Dos folletos a distribuirse entre las familias del área sobre grupos familiares.

Veinte (20) visitas a hogares para promover entre las familias el interés por estas agrupaciones, explicándoles sus finalidades y las actividades que desarrollan.

Seis (6) reuniones con ayudas visuales para considerar las posibilidades de organizar grupos y nombrar comités provisorios encargados de elaborar proyectos sencillos de estatutos.

Reuniones con los comités para apoyarlos en sus funciones.

Participar en las reuniones de los grupos organizados como colaboradores voluntarios.

Se aprovecharán todas las reuniones para extender conocimientos y habilidades para organizar reuniones, hablar en público, lograr participación y satisfacción de los asistentes.

Entrevistas en la oficina. Se espera atender quince (15) consultas en la oficina sobre organización de los agricultores.

PROYECTO: ALIMENTACION

En el año 1996 se realizarán acciones y se procurarán cambios de comportamiento en las siguientes áreas:

1. Realizar los demás Proyectos del Programa de Extensión que tiende a aumentar los ingresos de la familia y el huerto y avicultura familiar, que suministran productos complementarios para la alimentación
2. Extensión de conocimientos básicos de nutrición y alimentación
3. Cambios de actitudes que tiendan a lograr una mejor alimentación y salud
4. Extensión de conocimientos y destrezas para la preparación de alimentos

1. Realización de proyectos del Programa

Esto se refiere principalmente a realizar los proyectos de: Administración rural, maíz, frijol, arroz, industrias caseras y artesanías y cerdos que proveerán ingresos financieros, y de productos

para la alimentación, como así mismo el desarrollo de huerto y avicultura familiar.

2. Extensión de conocimientos básicos de nutrición y alimentación

Cuatro (4) reuniones con ayudas visuales para platicar sobre la importancia de una buena alimentación para la salud y para lograr más eficiencia en el trabajo. También en estas reuniones como en las que siguen se harán demostraciones de preparación de alimentos. Por ejemplo en este primer caso, se procuraría que una campesina que prepare bien el arroz lo hiciese pero agregándole huevos.

Cuatro (4) reuniones con ayudas visuales para platicar sobre carbohidratos, proteínas y vitaminas.

Cuatro (4) reuniones para platicar sobre la composición de los alimentos autóctonos y otros que estén al alcance de las familias rurales.

3. Cambios de actitudes que tiendan a lograr una mejor alimentación y salud

Se aprovecharán todas las reuniones y demostraciones de prácticas para analizar las creencias (tabúes) y actitudes relacionadas con el consumo de alimentos, intercambiando experiencias que hayan tenido las familias rurales.

4. Extensión de conocimientos y destrezas para la preparación de alimentos.

Cuatro (4) demostraciones de prácticas sobre la preparación del chismol, (plato típico).

Cuatro (4) demostraciones de prácticas sobre la preparación de ensaladas con productos autóctonos.

Ocho (8) demostraciones para preparar las clases de carne de que disponen y que puedan ser conservadas por más de un día.

Un folleto sobre nociones de alimentación y preparación de alimentos.

Se realizarán 36 visitas a hogares para hacer promoción, analizar la situación y atender consultas.

LABORES DE ORGANIZACION DEL TRABAJO

1. Se determinará el área que atiende la Agencia de Extensión y se ubicarán las zonas o rutas de trabajo.
2. Se establecerá la organización y distribución del trabajo de la Agencia.
3. Se establecerá el sistema de coordinación intra e interinstitucional.
4. Se ejecutará el programa de capacitación del personal de la Agencia.

LABOR COMPLEMENTARIA QUE SE DESARROLLARA

Esta labor corresponde a las acciones que no son propias de Extensión pero que deben llevarse a cabo para eliminar las limitaciones que impiden el éxito del desarrollo de las soluciones que le corresponde a la Extensión.

1. Se dará a conocer a los bancos, a través de las autoridades del Servicio de Extensión, las necesidades de crédito de los agricultores.
2. Se procurará que los agricultores presenten sus solicitudes de crédito en forma adecuada y oportuna.
3. Se harán gestiones para que los bancos oportunamente den el trámite y suministren los créditos.
4. Comercialización.
 - I) Se dará a conocer al Ministerio de Agricultura, a través de las autoridades regionales del Servicio de Extensión, los costos de producción que servirán de antecedentes para la fijación de precios.
 - II) Se dará la información sobre áreas sembradas y posibles cosechas con el objeto de que se tomen medidas para su compra.
5. Infraestructura
 - I) Se informará al organismo correspondiente para que construya un acueducto en.....
 - II) Se hará notar las necesidades de construir un camino de penetración de 8 km de..... hasta

FRAGMENTO DEL CALENDARIO DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA 1996 DE LA AGENCIA DE EXTENSION

NOTA: En este fragmento sólo están indicadas las actividades en el "Proyecto Maíz". En un calendario real se deben registrar las actividades de todos los proyectos

PRODUCTOS Y PROBLEMAS						
MES	PROYECTO MAIZ	PROYECTO ADMINISTRACION DE FINCAS	PROYECTO ORGANIZACION Y LIDERAZGO	PROYECTO ALIMENTACION	PROBLEMA ORGANIZACION DEL TRABAJO DE LA AGENCIA	PROBLEMAS COMPLEMENTARIOS
ENERO	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar la elaboración folleto cultivo maíz 					
FEBRERO	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar elaboración cartilla control gusano cogollero • Atender consultas oficina 					
MARZO	<ul style="list-style-type: none"> • Atender consultas oficina 					
ABRIL	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución folleto sobre maíz • Pasar programa radial • Dos reuniones sobre aspectos generales cultivo maíz y conservación de suelos en..... • Seis visitas seleccionar agricultores demostración control malezas 					
MAYO	<ul style="list-style-type: none"> • Tres reuniones sobre aspectos generales cultivo maíz en.... • Una reunión sobre conservación de suelos en..... • Cinco visitas a fincas para promover conservación suelos y usos semillas • Visitas para ubicar demostradores en variedades • Dos visitas, planificar demostraciones control malezas • Consultas oficina 					

PRODUCTOS Y PROBLEMAS						
MES	PROYECTO MAIZ	PROYECTO ADMINISTRACION DE FINCAS	PROYECTO ORGANIZACION Y LIDERAZGO	PROYECTO ALIMENTACION	PROBLEMA ORGANIZACION DEL TRABAJO DE LA AGENCIA	PROBLEMAS COMPLEMENTARIOS
JUNIO	<ul style="list-style-type: none"> • Dos visitas para planificar demostración curvas a nivel • Dos visitas planificar demostración variedades y fertilizantes • Demostración siembra y fertilizantes • Dos demostraciones aplicación herbicidas • Cartilla control gusano cogollero • Consultas oficina 					
JULIO	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas inspección cultivos • Dos demostraciones deshierba manual y sporque • Dos demostraciones segunda aplicación nitrógeno • Cuatro demostraciones prácticas control gusano cogollero • Consultas oficina 					
AGOSTO	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas atender desarrollo cultivo • Consultas ver desarrollo de demostraciones • Consultas oficina 					
SEPTIEMBRE	<ul style="list-style-type: none"> • Gira de estímulo demostradores otras zonas • Consultas oficinas. 					

PRODUCTOS Y PROBLEMAS						
MES	PROYECTO MAIZ	PROYECTO ADMINISTRACION DE FINCAS	PROYECTO ORGANIZACION Y LIDERAZGO	PROYECTO ALIMENTACION	PROBLEMA ORGANIZACION DEL TRABAJO DE LA AGENCIA	PROBLEMAS COMPLEMENTARIOS
OCTUBRE	<ul style="list-style-type: none"> • Constatar resultados siembras curvas a nivel. Reunión de productores en demostración, resultados variedad, fertilización • Programa radial, resultados, control plagas y malezas • Consultas oficina 					
NOVIEMBRE	<ul style="list-style-type: none"> • Programa radial sobre siembras curvas a nivel • Carta circular sobre resultados demostración • Programa radial sobre variedad y abono • Consultas oficina 					
DICIEMBRE	<ul style="list-style-type: none"> • Dos visitas a demostradores, motivarlos. Ayudar otros productores • Consultas oficina • Evaluación del Proyecto maíz y formulación año siguiente 					

4. EVALUACION

DEFINICIONES

Evaluar según el diccionario es valorar, estimar o apreciar el valor de las personas, animales, cosas o hechos inmateriales.

A continuación se citan otras cuatro definiciones de evaluación y una quinta que integra las anteriores.

- a. "Es un proceso de análisis mediante el cual se compara una situación existente con un patrón previamente establecido, se establecen los efectos logrados, se analizan y valoran los factores condicionantes, se formulan conclusiones que ratifiquen y resalten los aspectos positivos y rectifiquen y reorienten las deficiencias, y se hacen re-

- comendaciones que faciliten un mejoramiento de esa situación”.
- b. “Es un análisis por el que se logra comprender y apreciar los méritos y deficiencias de cosas, personas, grupos, programas, situaciones, métodos y procesos”.
 - c. “Es la aplicación de los principios rigurosos de la comprobación para medir los resultados de una acción, en relación con los objetivos sociales, educativos y económicos fijados previamente”.
 - d. “Es un procedimiento que permite ajustar en forma continua, el desarrollo de una acción o de un programa para facilitar el logro de los objetivos perseguidos”.
 - e. “Es un análisis mediante el cual se compara una situación existente con las metas y objetivos sociales, educativos y económicos fijados previamente aplicando los principios rigurosos de la comprobación y se hacen recomendaciones que permiten continuar, fortalecer y corregir el camino que facilite el mejoramiento de esa situación”.

GENERALIDADES

El ser humano está evaluando continuamente. Evaluamos al comer y determinar si los alimentos son apetitosos y están bien preparados o no; al ver un partido de fútbol y apreciar si un equipo tiene buen juego de conjunto o si determinados jugadores están actuando o no eficientemente; al observar o realizar un trabajo y juzgar si se ha realizado o no en forma correcta y económica.

El extensionista debe saber estimar y medir el valor de sus realizaciones. Tanto para efectuar una simple observación diaria como un estudio rigurosamente científico, es necesario conocer las técnicas de evaluación y familiarizarse con las diferentes etapas de su proceso. Con estos conocimientos pueden reducirse a un mínimo las equivocaciones o errores en los juicios. En todo caso, el grado del error tolerable dependerá de los propósitos de la evaluación que se pretenda hacer.

Para determinar progresos es necesario evaluar al iniciar el programa de acción y las realizaciones evaluarlas durante el desarrollo de la acción y en su etapa final.

Lo primero o *ex-ante* justifica la realización del programa, lo segundo verifica el cumplimiento de las actividades y el logro de productos intermedios y es una de las responsabilidades de la supervisión y lo último o *ex-post* establece el efecto e impacto o cumplimiento de los objetivos específicos y aportes al propósito general del programa y también, la eficiencia del trabajo; además, sirve para informar sobre el éxito del programa y como insumo para una nueva planificación.

De lo anterior se desprende que la evaluación es un proceso continuo e integral.

Para poder evaluar un programa de Extensión o acción es indispensable formular sus objetivos en forma concreta y tangible, específica y clara y en términos que indiquen a las personas que se trata de beneficiar, la clase de cambio de conducta que se desea introducir y el contenido de la materia por enseñarse. Por ejemplo “mejorar los niveles de vida” es un objetivo fundamental de la Extensión, pero no es un objetivo de enseñanza que puede prestarse para la evaluación.

“Mejorar la salud de la población” o “mejorar la nutrición”, son aún objetivos demasiado generales para ser observados fácilmente.

En cambio, “enseñar a los socios de los clubes agrícolas juveniles” a abonar con fosfato sus cultivos de maíz, es un objetivo de enseñanza concreto y observable.

La evaluación del trabajo de Extensión puede realizarse, en los términos de los objetivos de enseñanza o cambios en el comportamiento mental, emocional y físico de las personas.

Además de fijar los objetivos específicos o de enseñanza es necesario para evaluar, determinar las oportunidades o experiencias de aprendizaje y situaciones (actividades y métodos) a que se expone a la gente y contar con un buen sistema de informes.

Generalmente los economistas y planificadores establecen criterios para evaluar el trabajo de Extensión que excluyen los logros educativos y por consiguiente, no permiten medir los cambios de conocimientos, actitudes y destrezas y el mejoramiento de las relaciones sociales. Igualmente el énfasis en las técnicas cuantitativas deja de lado la importancia que tiene el juicio y la observación sistemática en la evaluación.

La función de evaluar comprende acciones de comparación, análisis y recomendación. Compa-

rar los logros con los objetivos propuestos determinando sus semejanzas y diferencias. Analizar desglosando los objetivos en sus partes y determinando las razones de las semejanzas y diferencias entre lo programado y lo alcanzado. Recomendar acciones que permitan continuar, fortalecer o corregir el camino hacia el logro de los objetivos propuestos.

La evaluación se basa en una actitud interrogativa.

OBJETIVOS

Mediante la evaluación podemos:

- Establecer referencias para futuras mediciones.
- Determinar si conviene o no seguir con el procedimiento emprendido para alcanzar los objetivos.
- Comprobar la eficacia y eficiencia de los métodos utilizados.
- Determinar si es preferible volver a formular las metas y objetivos, modificándolos o cambiándolos.
- Comprobar el grado en que se cumplen los objetivos y si los resultados están en concordancia con los recursos invertidos.
- Calificar personas, animales, cosas y acciones.

HECHOS Y ASPECTOS QUE PUEDEN EVALUARSE

Se pueden evaluar situaciones en general, productos, métodos (visitas, demostraciones, publicaciones, reuniones), actividades, resultados (rendimientos, número de personas influenciadas, superficies, ingresos), planes, objetivos, personas, organizaciones, informes, actitudes, destrezas, conocimientos, componentes del nivel de vida.

Los aspectos materiales como los aumentos de rendimiento de las cosechas y los mayores ingresos económicos que tienen factores instrumentales y las prácticas agrícolas o de economía doméstica adoptadas, se evalúan fácilmente.

Podemos evaluar también con relativa facilidad los métodos de Extensión para determinar la relación entre su costo y su rendimiento.

En cambio, las actitudes no pueden actualmente medirse con la misma facilidad y exactitud, pero esto no anula la importancia del proceso de su evaluación mediante la adecuada operabilidad de sus componentes.

En el caso de evaluar los niveles de vida hay acuerdo de medir los aspectos o segmentos de una situación total que, además de poder ser expresados cuantitativamente, sean un reflejo de los objetivos internacionalmente reconocidos. Estos segmentos, como la alimentación, salud, educación, vivienda, vestuario se llaman "componentes del nivel de vida". Reciben el nombre de "indicadores" los elementos que determinan un aspecto cualquiera de los componentes; por ejemplo, el número de calorías es un indicador que mide un aspecto de la alimentación. Para determinar un nivel de vida hay que considerar no sólo los aspectos materiales, sino también los espirituales. Así por ejemplo, al evaluar la vivienda debe considerarse si la cultura exige habitaciones separadas o una sola.

ETAPAS DE LA EVALUACION

Para realizar un trabajo de evaluación debe definirse el problema, situación o proyecto y fijarse la información que es necesario recoger, los métodos de registrar datos, a quién debe observarse o interrogarse, los medios y fondos necesarios, las formas de clasificar, tabular, analizar y presentar la información obtenida.

Es necesario para evaluar el trabajo de Extensión y Asistencia Técnica cumplir con los siguientes pasos:

- Análisis del marco conceptual de la Extensión y de su planificación.
- Definición del problema o aspectos del trabajo a evaluarse. Descripción de sus características y de sus objetivos.
- Justificación de la evaluación indicando su utilidad.
- Establecimiento de los objetivos de la evaluación.
- Elaboración del presupuesto del estudio. Recursos humanos y financieros y equipos.
- Integración y capacitación del equipo evaluador. Este equipo puede estar compuesto por representantes de las familias rurales interesadas, extensionistas, super-

- visores, funcionarios de algunas instituciones del sector y de un especialista en evaluación.
7. Revisión del sistema de información constatando sus bondades y deficiencias y si contiene toda la información necesaria o si se requiere de antecedentes adicionales.
 8. Determinación de los indicadores y de la información complementaria que se necesita recolectar como prueba del logro de los objetivos.
 9. Establecimiento de las formas en que se registrará esa información y su elaboración (cuestionarios, guías de observación, pruebas).
 10. Determinación de la población y de la muestra.
 11. Prueba del instrumento de recolección de la información.
 12. Recolección de la información y su revisión.
 13. Clasificación y tabulación.
 14. Comparación de lo programado con lo logrado. En caso de que se trate del Plan de Extensión y Asistencia Técnica se comparan los objetivos y metas con su efecto (por ejemplo: producción) con sus productos intermedios (por ejemplo: tecnología adoptada) y con las actividades (métodos).
 15. Interpretación. Análisis para determinar si se ha logrado lo esperado, menos de lo esperado o más. Explicación de los posibles factores que han influido en los resultados y cuáles de ellos se consideran como las causas más probables.
 16. Conclusión. Enumeración de las conclusiones de la evaluación y formulación de recomendaciones, indicando la viabilidad de cada una de ellas (ventajas y desventajas) y la forma de llevarlas a la práctica.
 17. Presentación del informe: formas de presentación.
 18. Usos que se dará a la evaluación.

b) determinación de las premisas estimativas y la construcción de sus indicadores; c) establecimiento del esquema lógico de la evaluación o esquema de su comprobación; d) cálculo del presupuesto y personal.

a. Fijación de los objetivos

Los fines y propósitos de la evaluación están en íntima relación con los del programa o acción y con la naturaleza del problema que se trata.

En este momento conviene definir que es lo que se pretende con la evaluación y en que tiempo y medida.

b. Determinación de las premisas estimativas

Estos son los indicios, señas, muestras, razones, argumentos u otros medios que nos mostrarán la situación o el estado de progreso.

En Extensión se utiliza, como uno de los tipos de pruebas, medir el número de personas que han estado expuestas a los métodos, en la suposición lógica que esas situaciones de aprendizaje significan posibilidades de producir cambios. Como es discutible que estas medidas produzcan adecuada evidencia, conviene apreciar los progresos en razón de los cambios en conocimientos, destrezas, actitudes y de los cambios socioeconómicos.

Al realizar un estudio de evaluación conviene, como un complemento y como señas, averiguar algunos datos descriptivos o literales que permitan clasificar las respuestas, según determinadas características de los individuos o de sus posesiones, y comparar los resultados del estudio con otros o con los resultados del empadronamiento total o censo.

Los criterios o elementos de juicio deben ser adecuados o idóneos, es decir, apropiados y suficientemente amplios para cubrir todos los aspectos del problema. Es necesario que sean concretos, observables y susceptibles de medición.

Determinadas las premisas estimativas o unidades de evaluación que son los criterios, bases o premisas de valor de que nos servimos para juzgar los resultados, se debe proceder a fijar las normas de su medida.

El instrumento de medida o indicadores debe cumplir dos requisitos: primero, el de ser válido, o sea, que mida lo que se pretende medir y, segundo el de ser fidedigno, fiel o seguro, es decir,

PLANEAMIENTO

El planeamiento de la evaluación puede dividirse en cuatro partes: a) fijación de los objetivos;

que dé siempre los mismos resultados, aplicado en las mismas condiciones. Además, debe ser práctico, (de fácil aplicación, barato, sencillo), sensible (capaz de mostrar los cambios) y específico (que mida una sola cosa).

La validez de una medida se puede comprobar en tres formas:

1a. Los resultados de una medida pueden ser comprobados con el resultado final de la acción o del proceso que se pretende medir. Por ejemplo, para medir habilidad ocupacional, hacemos pruebas de destrezas a ciertos individuos y luego se averiguan si tienen éxito en sus ocupaciones para hacer la comparación. Para medir el éxito de los esfuerzos de un proceso de enseñanza, se efectúan exámenes y luego se comparan con el éxito que en la vida tengan las personas examinadas.

2a. Comparando los resultados de una medida con la información recibida al medir la misma acción en otra forma independiente. Ejemplo: se formulan preguntas con relación a actitudes y creencias religiosas y se las compara con la participación en actividades o lectura de obras recomendadas por la iglesia, o sea con la conducta religiosa.

3a. Se puede comprobar la validez mediante jueces. Por ejemplo, si usamos un índice relacionado con ocupación, vivienda y educación para medir la categoría social, lo podemos comprobar usando jueces que opinen sobre la clasificación de las mismas personas.

La fidelidad o la seguridad depende:

1º Del tamaño de la muestra. La muestra da menos seguridad que la población total.

2º De la duración del período de observación. Cortas visitas a fincas para estudiar técnicas agrícolas dan menos seguridad que un estudio más extenso y largo.

3º De las técnicas aplicadas a la recolección de datos. Preguntas largas, abstractas y difíciles de entender, disminuyen la seguridad.

4º De la situación en que se hace la medida. Preguntas apresuradas, entrevistado sospechoso, asustado, de mala voluntad y entrevistador cansado disminuyen la seguridad.

La seguridad conviene comprobarla en los estudios previos y entrevistas de prueba mediante los siguientes sistemas:

1º Repetir dos veces una entrevista y comprar los resultados.

2º Repetir la pregunta dos veces, variando la forma pero no el fondo o contenido y comparar luego, las respuestas.

c. Formas de medir las premisas

Como la observación directa de la conducta consume mucho tiempo, se han ideado pruebas de conocimientos, actitudes o destrezas que sólo toman pocos minutos. En muchos casos se utilizan formularios específicos para cada acción por evaluar.

1. Conocimientos

Para medir conocimientos, es decir, para evaluar si las personas conocen determinadas materias, se utilizan preguntas tales como:

“Cuál es la mejor época para aplicar abono nitrogenado al maíz?”

- a) Antes de la siembra
- b) Durante la siembra
- c) Cuando las matas tienen 10 cm.
- d) Al espigar

“Producen el mismo efecto las cenizas y los abonos fosfatados?”

Si No

Para indicar su respuesta haga una x en el espacio correspondiente.

Estas preguntas no son suficientes para determinar si una persona ha comprendido una información. En consecuencia, hay que hacer otra clase de preguntas para medir la comprensión, si entiende o puede aplicar lo que conoce. Por ejemplo: “en un terreno, el maíz, a pesar de que la planta crece bien, se da muy chupado y por eso es conveniente aplicarle un abono. ¿Cuál de los siguientes abonos aplicaría usted?”

- Abonos nitrogenados
- Cenizas
- Abonos fosfatados

¿Por qué? _____

2. Destrezas

Para medir las habilidades o destrezas se pueden hacer escalas. Por ejemplo, se ha enseñado a seleccionar semillas de papas o apreciar ganado, conforme a ciertas características a las que se da un puntaje según la calidad y su importancia. Se hace apreciar el producto o el animal a los discípulos y al terminar las apreciaciones se comparan los puntajes asignados por los alumnos con los que asigna una apreciación correcta.

En otras ocasiones, cuando se trata de una práctica simple se podrá clasificar la destreza como "excelente, buena, regular, mala, pésima". Así la poda de un durazno puede haberse hecho en forma perfecta, aceptable o deficiente.

3. Actitudes

Para determinar si la disposición de una persona hacia algo es a favor, en contra, neutral o incierta, por lo general, se usan escalas.

La actitud es la tendencia de una persona o grupo a actuar o reaccionar en cierta manera bajo condiciones determinadas o, dicho en otras palabras, es la forma en que la gente interpreta cualquier acción.

Las actitudes se originan en la experiencia.

Escala de Actitudes

Una escala de actitudes para saber como se piensa y se siente acerca de algo puede elaborarse en la siguiente forma: se le solicita a muchos individuos su opinión sobre el Servicio de Extensión. De esas opiniones se pueden seleccionar 50 juicios formulados brevemente

A continuación, se pide a un apreciable número de jueces que clasifiquen esos juicios en unos 11 grupos. Estos grupos van desde el extremadamente favorable hasta el extremadamente contrario al Servicio de Extensión, pasando por lo neutral.

Se eliminan los juicios sobre los cuales hay mucha divergencia entre los jueces. Los restantes, forman la escala que servirá para medir las actitudes de toda persona a la que se pida que marque los juicios coincidentes con su opinión personal.

A continuación, se da un ejemplo de preguntas para medir actitudes:

¿Qué opina usted del trabajo que hacen los agentes de Extensión?

- a) Creo que es necesario para lograr un mayor bienestar rural
- b) Creo que me presta inspiración y me ayuda a trabajar y vivir mejor
- c) Creo que influye en una adecuada orientación de valores entre la gente rural.
- d) Creo que es muy importante pero algunos agentes contribuyen a desacreditarlo.
- e) Cuando asisto a las reuniones de Extensión disfruto de las conferencias, demostraciones y del período de recreación.
- f) Pienso que sus enseñanzas son útiles, pero tengo cierta duda
- g) No participo en sus actividades pero no me agrada que mi comportamiento se generalizara.
- h) Estimo que es importante, pero rara vez participo en sus actividades.
- i) Supongo que ayuda a ciertas personas, pero no me beneficia con él.
- j) Estimo que sus actividades son demasiadas superficiales para influir en el bienestar rural.
- k) Estimo que los agentes no hacen nada y sólo usufructúan del dinero del Estado.
- l) Lo estimo indeseable y perjudicial para la gente rural.

Estos juicios se colocan en el formulario en cualquier orden y se pide a las personas que hagan una marca frente a los juicios con los cuales estén de acuerdo.

4. Intereses y valores

Los intereses indican las preferencias de las personas y los valores indican la importancia que le dan a las cosas.

En un estudio en la vereda El Viboral del Municipio del Carmen, Antioquia, Colombia, se hicieron las siguientes preguntas relacionadas con intereses.

En su opinión, ¿Cuál es el problema principal que hay en esta vereda?

¿Cuáles otros problemas son también importantes?

¿Cuáles de los problemas que tiene la gente de esta vereda cree usted que se podrían solucionar con la ayuda de todos?

5. Adopción de prácticas

La determinación de si los agricultores o sus familias están aplicando las prácticas que se les ha enseñado se utiliza mucho para evaluar el trabajo de Extensión. Los resultados obtenidos traducen también los conocimientos y actitudes de esta gente.

En el estudio titulado "Eficacia relativa de algunos métodos de Extensión en la adopción de prácticas relacionadas con el cultivo del café en Costa Rica", realizado por el ingeniero Tomás E. Nieto, se hicieron estas preguntas:

a. ¿Cuáles de estas prácticas conoce usted?

i) Uso de abonos

ii) Uso de herbicidas

(Se indicaron 9 prácticas más hasta completar 11 en total).

b. ¿Por cuáles de estos modos llegaron a su conocimiento?

i) Visita del agente de la finca

ii) Demostración de métodos

(Se indicaron en total 15 alternativas de respuesta).

c. ¿Cuáles de estas prácticas está usted empleando en la finca?

(Se repitieron las prácticas indicadas en el párrafo a)

d. ¿Cuáles de estos medios lo persuadieron a poner en ejecución estas prácticas en su finca?

(Se repitieron las alternativas indicadas en el párrafo b).

Al formulario se le dió una disposición adecuada para el registro de las respuestas.

En el mismo estudio, a continuación se hizo esta pregunta:

¿Qué motivo o razón tiene usted para no emplear estas prácticas que son conocidas por usted?

6. Producción e ingresos

Generalmente esto se determina mediante encuestas en las que se pregunta cuánta superficie se dedica a cada rubro de producción, cuáles fueron los rendimientos, cuánto costó producir lo cosechado y en cuanto se vendió. Se hacen preguntas complementarias para conocer los ingresos adicionales por otras fuentes.

7. Nivel y estándar de vida, organización y participación

La determinación de los niveles y estándares de vida es complicada y sigue en discusión a nivel internacional. Para medirlos hay que ponerse de acuerdo en sus componentes y en relación a cada uno de ellos en indicadores que permitan fijar sus niveles. Estos aspectos se determinan con la información suministrada por los informes de Extensión, encuestas, estudio de casos, etc.

d. Formulación de preguntas

A continuación se indican algunas de las diversas maneras que existen para formular una pregunta:

a. PREGUNTAS QUE PERMITEN RESPUESTAS LIBRES. Al efectuar este tipo de preguntas cualquier respuesta es aceptable. Estas preguntas se utilizan en estudios preliminares para reunir antecedentes o para encontrar una base para establecer hipótesis. Así por ejemplo, si se pregunta ¿cuál es la edad ideal para casarse? es posible obtener respuesta tales como: 25 años -la que Dios decida-, depende de la inteligencia de las personas, etc.

b. PREGUNTAS CON CATEGORIAS CERRADAS. Por ejemplo:

¿Cuál es la edad ideal para casarse?

i) Menos de 25 años

ii) 25 a 34 años

iii) 35 a 44 años

iv) más de 44 años

v) no sé

En este caso la respuesta debe corresponder a una de las alternativas indicadas.

Una modificación de este sistema es el de permitir contestaciones con más de una de las alternativas. En estos caso las preguntas se llaman preguntas que permiten respuestas múltiples.

Otra modificación es la pregunta dicotómica en la cual sólo se contemplan dos alternativas de respuestas, aunque se puede presentar una tercera como la "indeciso" o "no recuerdo".

c. COMPARACION ENTRE PARES. Un ejemplo de este tipo es el siguiente:

¿Cuál de las dos alternativas en los siguientes pares es una edad más adecuada para casarse?

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| i) 16 a 25 años | <input type="checkbox"/> |
| ó 26 a 35 años | <input type="checkbox"/> |
| ii) 16 a 25 años | <input type="checkbox"/> |
| ó 36 a 45 años | <input type="checkbox"/> |
| iii) 16 a 25 años | <input type="checkbox"/> |
| ó más de 45 años | <input type="checkbox"/> |
| iv) 26 a 35 años | <input type="checkbox"/> |
| ó 36 a 45 años | <input type="checkbox"/> |
| v) 26 a 35 años | <input type="checkbox"/> |
| ó más de 45 años | <input type="checkbox"/> |
| vi) 36 a 45 años | <input type="checkbox"/> |
| ó más de 45 años | <input type="checkbox"/> |

Se deben hacer todas las combinaciones posibles. Esta forma de preguntar produce información detallada y profunda, pero consume mucho tiempo.

d. ORDENACION DE ALTERNATIVAS. En este sistema se dan las alternativas y se solicita se las numere en orden de preferencia.

e. CALIFICACION DE ALTERNATIVAS. Se dan todas las alternativas y se solicita que se

indique lo que se piensa sobre cada una de ellas, calificándolas como satisfactorias o inconvenientes.

Se utiliza este sistema para medir actitudes. Por ejemplo:

La Extensión es imprescindible para el desarrollo socio-económico

Ud. está de acuerdo con esta premisa

indiferente o en desacuerdo

Una variación de esta manera es la llamada "verdad error". Se dan una serie de premisas y conclusiones y se pide que se coloquen en un grupo las que se aprueban, en otro grupo las que se desapruaban y, en un tercero, las dudosas.

Generalmente en las evaluaciones, además de las preguntas relacionadas con sus objetivos, se agregan otras para obtener información descriptiva o datos literales, y algunas preguntas medulares o de opinión sobre el trabajo de Extensión y asistencia técnica, que con una misma redacción se utilizan en varios estudios.

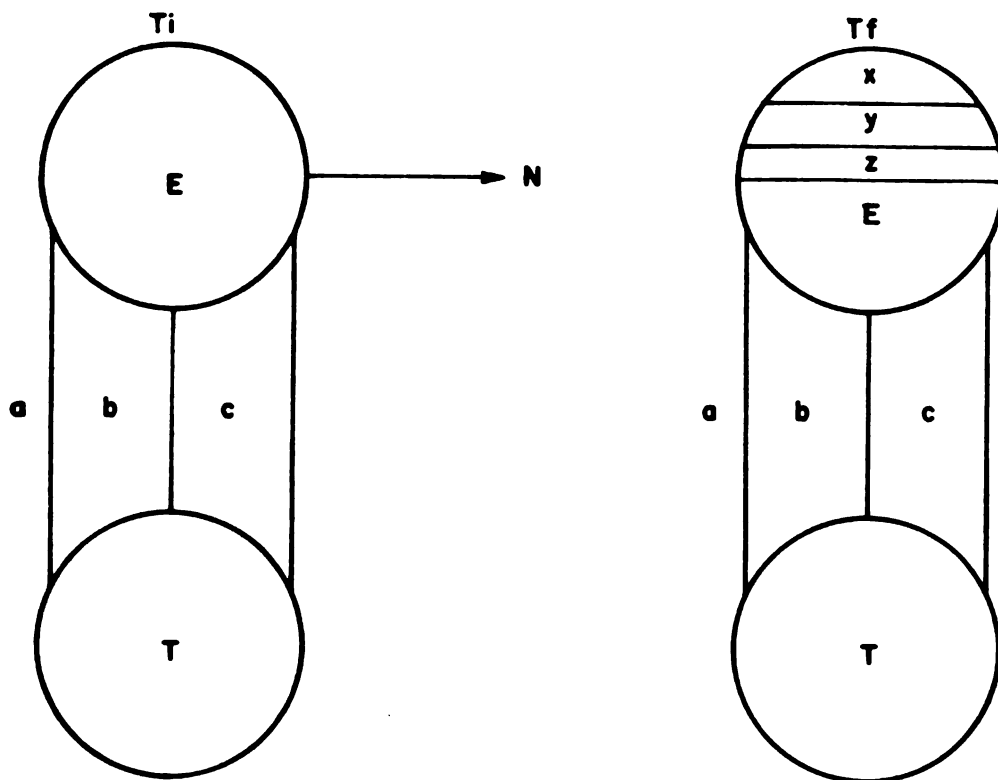
e. Establecimiento del esquema lógico de la evaluación o esquema de su comprobación

Aquí se trata del problema de la imputación causal, es decir, determinar si el cambio se produjo por acción de la obra emprendida y no por otros factores extraños. Esto tiene especial importancia para medir los resultados del programa de Extensión. Para ello se usan los grupos testigos que aproximen la prueba a lo que es el experimento en las ciencias naturales.

Hay procedimientos para equiparar los dos grupos de la prueba y para la selección numérica de estos grupos. La equiparación se puede hacer persona por persona, o por grupos o categorías. Luego se debe evitar que el grupo testigo imite, se contagie o se influencia con el grupo experimental.

Para aclarar estos conceptos de grupo de control y aislamiento de factores, veamos lo que hace un investigador para determinar el efecto del nitrógeno en un cultivo determinado.

El experimento sigue el siguiente esquema:



En que:

Ti = tiempo inicial (iniciación del experimento).

Tf = tiempo final (término del experimento).

E = grupo experimental.

T = grupo testigo.

a-b-c = factores iguales del grupo experimental y del testigo como

la misma época de siembra, variedad y suelo idénticos y semejanza de cuidados culturales.

x-y-z = factores diferentes al término del experimento entre el grupo experimental y el testigo.

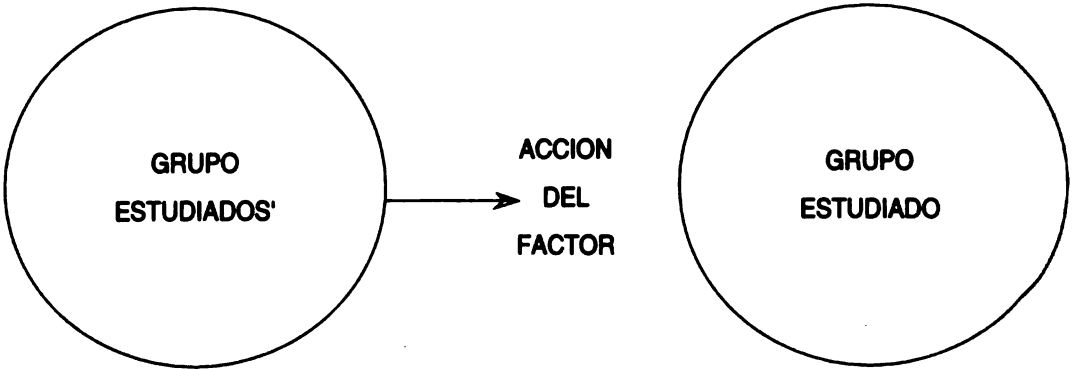
N = factor que sólo actúa sobre el grupo experimental o sea la aplicación del nitrógeno.

Vemos que el grupo experimental debe ser igual al de control, para deducir que el nitrógeno fue el causante del mayor rendimiento y el de las otras características que presenta el grupo experimental al término de la experiencia.

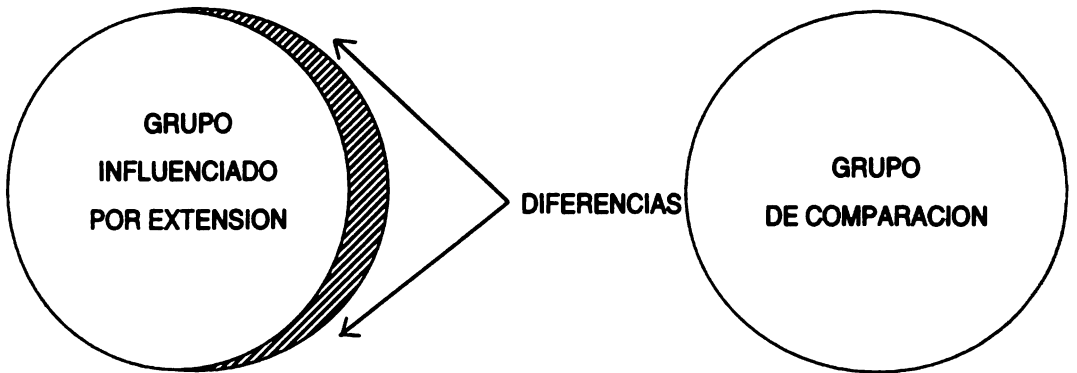
En la investigación social corrientemente se usan dos células, o sea, se compara la situación de

un solo grupo antes y después de la acción del factor cuya influencia se desea evaluar.

Por ejemplo, se estudia la comunidad al iniciarse un trabajo de Extensión y después de un plazo de 10 años. En estos casos se presenta la duda de si los cambios se debieron o no al trabajo de Extensión.

INICIACION EN 1986**TERMINO EN 1996**

Puede también compararse, en una fecha dada, una comunidad en que ha habido trabajo de Extensión con otra en la que no la ha habido.

AÑO 1996**AÑO 1996**

En este caso, también se presentan dudas sobre si la mejor situación técnica y económica se debió al trabajo de Extensión, a la situación inicial diferente u otros factores ajenos que contribuyeron más al avance de una comunidad que a la otra.

Es necesario en consecuencia, para estudiar los resultados de una acción o programa, llegar al esquema de cuatro células usando un grupo testigo al iniciarse y al terminarse la acción o reuniendo información sobre el pasado (información *ex-post-facto*) de los grupos según el caso. Con este esquema se pueden hacer tan importantes evaluaciones, como determinar la influencia que la

participación de los niños en las actividades de los clubes agrícolas juveniles tiene en el éxito de la vida.

f. Cálculo del presupuesto y personal

Al plantearse una evaluación, debe considerarse su costo (movilización, material, sueldos o jornales), el personal que requiere y su debido adiestramiento en el o los métodos elegidos para hacer el trabajo.

Es necesario adiestrar a las personas que harán las entrevistas en los fines del estudio, en la forma de localizar las personas por entrevistar, en las

maneras de hacer las preguntas y registrar las respuestas y en el significado de los términos empleados en el cuestionario.

RECOLECCION DE LOS DATOS

Conviene decidir con anticipación cuándo será recogida la información.

Los datos que se van a recolectar dependen de las premisas aceptadas e indicadores y de los métodos de medición por emplearse.

Antes de iniciar su acopio, debemos decidir si vamos a efectuar un empadronamiento total que comprenda a todos los individuos o vamos a proceder al muestreo de la población.

El empadronamiento total se utiliza para estudiar unos cuantos conceptos de carácter general. Sus resultados pueden ser utilizados para seleccionar muestras, con el objeto de evaluar aspectos con economía de tiempo y dinero y para comprobar las bondades de las muestras.

a. Muestreo

Muestrear es seleccionar una parte de un total que sirva para hacer una estimación de la totalidad.

La muestra es un ejemplo adecuado de todo el grupo o de toda la materia que se desea estudiar.

La muestra debe ser representativa de todas las características del grupo para que los resultados se aproximen a los del empadronamiento total.

Su tamaño dependerá del conocimiento que se tenga de las personas o materias que comprenda el estudio y de la exactitud estadística que se desee. Por lo general, grupos más numerosos y de los que se tenga mayor conocimiento, permiten elegir muestras que corresponden a porcentajes más bajos. Población heterogénea exige mayores porcentajes.

La muestra se puede tomar en diversas formas.

La muestra casual o al azar permite dar idénticas posibilidades de aparición a cada componente de un universo y se emplea cuando el conocimiento previo de la población estudiada es escaso.

Ejemplo del muestreo casual es la elección, en una lista de agricultores numerada correlativa-

mente, de los nombres que tenga el número 10 o un múltiplo de 10. Así se obtiene una muestra del 10% (o cercana al 10%).

Otro método casual es el "muestreo por grupos", por el cual se escogen al azar grupos en los que ha sido dividida la población que se desea estudiar.

Otra forma es la de dividir un área en segmentos (en una ciudad se toman manzanas) y seleccionarlos en forma casual. En ellos se puede hacer empadronamiento total o aplicar el muestreo casual nuevamente.

Cuando la información previa es mayor se puede usar el muestreo proporcional o estratificado que consiste en agrupar a la población de acuerdo con ciertos factores como clase social, sexo, tenencia de la propiedad, y dentro de esas categorías, usar el muestreo casual.

El muestreo por criterio propio de la persona encargada de seleccionar la muestra no es recomendable ya que, por lo general, es selectiva o prejuiciada, pues el muestreador le dá más importancia a unos factores que a otros.

En cualquier forma que se tome la muestra, ellas puede ser comprobada al compararse los resultados relacionados con los datos literales o descriptivos, con los que arroja el censo o empadronamiento total o mediante la comparación de los resultados con los de otras muestras del mismo tamaño.

b. Métodos usados para la recolección de datos

Los datos pueden obtenerse por pruebas, técnicas proyectivas, documentos históricos, observación (se captan tal como se aprecian) o por interrogación (hay que evocarlos mediante manipulaciones cuidadosas).

1. **Pruebas.** Mediante las pruebas se obtienen datos sobre destrezas u habilidades.

2. **Técnicas proyectivas.** Según Freud, un individuo proyecta cuando atribuye a otros sujetos o símbolos, propiedades que directamente no admitiría como pertenecientes a él. Consisten en dar a los individuos que se estudian, un estímulo que puede ser interpretado en forma variable. Ejemplos: "pruebas de asociación de palabras", "frases incompletas", "interpretación de cuadros o fotografías".

3. **Documentos históricos.** A menudo se reúne y estudia toda la documentación disponible sobre el problema a investigar. Esta documentación consiste en informes, materiales estadísticos, correspondencia.

4. **Estudios de casos.** Es otro de los métodos para evaluar. Constituyen narraciones concretas e individuales de sucesos ocurridos a personas, grupos u organizaciones. Se han estudiado entre otros, los servicios de Extensión del Perú, de El Salvador, y del Estado de Oregon por este método. Mediante él se puede evaluar la organización, los objetivos, etc. de una institución.

5. **La observación.** Esta puede ser simple o de partícipe. Para realizarla conviene la construcción de un catálogo de los elementos para observar, con lo que se logra homogeneidad en los observadores.

Un ejemplo de observación sistemática es la que se realiza en visitas a fincas para evaluar la

adopción de prácticas. Un supervisor puede evaluar también por este medio reuniones y otros métodos de Extensión. La observación permite notar el comportamiento de los miembros mientras un grupo está en acción. En otros casos, se usa para comprobar ciertas posesiones, cualidades y atributos de los individuos, como por ejemplo, el apreciar como están vestidas determinadas personas.

6. **Grupo de análisis.** Grupos de discusión, con amplia participación, pueden permitir apreciar los aprendizajes o cambios de conducta logrados. El análisis se hace partiendo de metas específicas u objetivos de trabajo y de los indicadores. Además, la participación motiva y aumenta el interés por los programas educativos.

Este método permite evaluar cada una de las experiencias de aprendizaje programadas con objetivos muy claros. Por ejemplo: para evaluar una gira se puede utilizar el siguiente esquema por todos los participantes:

Nos propusimos alcanzar los siguientes objetivos	Hemos alcanzado los siguientes objetivos
1. Aprender a observar con método	80%
2. Lograr mayor integración del grupo	90%
3. Aprender a apreciar los resultados de la gira	100%
4. Lograr convencimiento sobre las siguientes prácticas:	
4.1 Siembra de pastos mejores	100%
4.2 División y rotación de potreros	100%

7. **Auto evaluación.** Mediante listas de comprobación se pueden autoevaluarse las personas. Por ejemplo, para medir los progresos que se van logrando con la participación continua en las reuniones podría utilizarse la siguiente lista.

HOJA DE AUTOEVALUACION DE MI COMPORTAMIENTO EN UNA REUNION

Escala de valoración:

- 1) Debo mejorar mucho
- 2) He mejorado un poco.
- 3) He mejorado mucho

Escucho con atención

Interrumpo inoportunamente

Pido permiso para hacer preguntas

Aporto datos de interés

Anoto lo más importante

Participo en el resumen

Ayudo a evaluar el trabajo realizado

Enero	Abril	Julio	Octubre

8. La Interrogación. Se hace por cuestionarios y entrevistas.

Con ellas se obtienen datos descriptivos y cuantitativos sobre lo que los individuos creen, sienten y conocen, y sobre las razones del por qué se tales creencias y sentimientos.

9. El Cuestionario. Consiste en una lista de preguntas que se envía por correo u otro medio a las personas que se desea interrogar y por lo tanto la información que se reciba se limita a las respuestas de los informantes a esas preguntas.

Para confeccionarlo se recomienda:

- a. Redactar las preguntas en forma sencilla y concisa.
- b. Evitar las preguntas que sugieren contestaciones. Ejemplo: ¿usted cree que los servicios públicos son deficientes?. Esta es una pregunta que empuja hacia la contestación afirmativa.
- c. No hacer preguntas que causen sospechas o antagonismos.
- d. Formular el menor número posible de preguntas. Nunca se debe emplear más de media hora en llenarlos en caso de distribuirlos por correo.
- e. Definir los términos técnicos usados.

f. Usar palabras familiares a los entrevistados.

g. Evitar frases que incluyan más de una idea.

h. Comprobarlo.

El cuestionario que se envía por correo debe hacerse en buen papel, con tipos de letras grandes y márgenes amplios. Debe acompañarse de un sobre franqueado para su devolución.

El cuestionario consta de un encabezamiento, una introducción en casos de enviarse por correo y de un cuerpo o pregunta.

Para el encabezamiento se deja amplio espacio en la parte alta. En él se coloca el nombre del estudio y se dejan espacios para indicar el número del cuestionario, nombre del empadronador, localidad, fecha y el nombre del informante.

La introducción agregada a los cuestionarios que se mandan por correo debe indicar los propósitos de la encuesta, quien la auspicia y realiza, y el uso que se hará de la información que se obtendrá.

Las preguntas del cuestionario deben disponerse en orden lógico, de manera que la conversación se conduzca naturalmente al pasar de punto o otro. Las preguntas de carácter general deben proceder a las específicas para que las segundas no influyan en las primeras.

Las preguntas iniciales deben poder responderse fácilmente con lo que se da confianza al entrevistado. En cambio las relacionadas con ingresos y otros datos de carácter personal y reservado, deben dejarse para cuando la entrevista haya avanzado.

Cada pregunta debe tener un número y espacio apropiado para escribir la respuesta.

El cuestionario debe probarse, en personas y situaciones semejantes a las que se encontrarán en el estudio.

Estas pruebas permiten comprobar si las preguntas están bien formuladas y si hay espacios suficientes para las respuestas. Sirven asimismo para eliminar las incompatibilidades, ambigüedades, y deficiencias del formulario.

Mientras mejor sea la comprobación, más fácil es la labor en el terreno.

La comprobación puede repetirse 2 o 3 veces.

Las ventajas del cuestionario son:

- Es rápido
- Es económico
- Es estandarizado por lo que puede compararse fácilmente los resultados con los de otros estudios.
- Exige poca destreza para su aplicación.
- Es impersonal, o sea, está libre de los prejuicios personales que pueden intervenir en las entrevistas.

Un tipo especial de cuestionario es aquél que sólo exige dar las respuestas con una marca en la alternativa que se elija. Este se utiliza a menudo en las reuniones de Extensión.

Manual con Instrucciones. Este manual debe ser un complemento de la instrucción de los encuestadores y debe contener la interpretación de las preguntas y la forma de anotar las respuestas. En él se definen también los términos que se consideran oscuros.

10. La Entrevista. Es un interrogatorio para advertir el comportamiento de una o varias personas y registrar sus declaraciones.

Sus ventajas son:

- La muestra es más representativa. Contestan todos o casi todos; en cambio los cuestionarios por lo general, sólo son devueltos en bajo porcentaje.
- El interrogado no tiene que escribir.

- Se puede captar no sólo lo que se dice sino también la forma cómo se dice.
- Los problemas que se presentan en la entrevista con el informante se derivan de sus cualidades personales. Se han formulado algunas recomendaciones para salvar estas dificultades. Así al informante divagador debe mantenerse en la línea, y otros métodos deben seguirse con los informantes tímidos, dogmáticos, hostiles, astutos, nerviosos, petulantes, etc.

Las siguientes sugerencias al entrevistador están destinadas a realizar una entrevista más eficiente:

- a. Presentarse indicando quién es, propósito de la entrevista, que institución auspicia el estudio y las razones por las cuales se ha escogido al entrevistado para interrogarlo.
- b. Ser amistoso y escuchar atentamente para inspirar confianza al entrevistado.
- c. Evitar hacer preguntas en presencia de terceros.
- d. Evitar acelerar demasiado la entrevista.
- e. Hacer las preguntas en forma natural como si se tratase de una conversación.
- f. Efectuar algunas preguntas que sirvan de verificación.
- g. Hacer todas las preguntas y en el orden en que se indican en el interrogatorio.
- h. Esforzarse en obtener respuestas completas.
- i. Evitar influir en las respuestas.
- j. Escribir exactamente lo que el informante dice.
- k. Concluir la entrevista en forma amistosa.
- l. Aceptar con nobleza los escasos rechazos a la entrevista.
- m. Realizar 1 ó 2 visitas extras en caso de que en el primer intento no se pueda hacer la entrevista por ausencia, por exceso de trabajo del informante, o por cualquier otro motivo.
- n. Revisar el formulario una vez que se haya completado para comprobar que están todas las respuestas y que la letra es legible. Enseguida entregarlo a la persona encargada de revisarlo.

c. Revisión de formularios

Es recomendable que una persona revise los formularios en el mismo lugar de la entrevista, con el objeto de comprobar si han sido llenados en forma completa y si los datos recogidos son uniformes y aceptables para la tabulación.

ANÁLISIS DE DATOS

Esta etapa incluye la clasificación, codificación, tabulación y presentación de los resultados. En este proceso los datos se transforman en información.

a. Clasificación de los datos

Después de revisar las cédulas y antes de iniciar la tabulación, debemos clasificar los datos basándonos en sus semejanzas, variaciones y diferencias. Por ejemplo, podemos clasificar tipos de ocupaciones, de tenencia, etc.

La clasificación nos permite tratar los datos en grupos en lugar de hacerlo individualmente.

La clasificación es imprescindible cuando se han usado preguntas con respuestas abiertas.

Los datos pueden clasificarse en dos formas: cualitativamente y cuantitativamente.

En la clasificación cualitativa se usan diferencias cuya existencia es manifiesta. Estas propiedades se llaman atributos y los agrupamientos resultantes reciben el nombre de categorías. Por ejemplo: clasificación de la población en nacionales y extranjeros.

Las categorías deben reunir los siguientes requisitos:

1. Ser definidas en términos claros.
2. Ser mutuamente excluyentes, es decir, que una observación no debe caer en más de una categoría.
3. Deben ser articuladas. Esto significa que pueden subdividirse en unidades más pequeñas. Viceversa, las subcategorías deben poder juntarse para construir una categoría.
4. La clasificación debe corresponder al propósito del estudio y debe ser real. Una clasificación artificial o nominal induce a errores, o por lo menos, ayuda muy poco a la clarificación de una situación.

La clasificación cuantitativa exige una unidad de medida.

Los datos cuantitativos son exactos y permiten las comparaciones. Por ejemplo si deseamos comparar la inteligencia de dos individuos no podemos basarnos en la definición descriptiva que incluye los atributos de este concepto, sino que será necesario que empleemos una definición operativa de la inteligencia como la que sigue: "la inteligencia es la razón numérica entre la edad mental y la edad cronológica de una persona".

Las diferencias cuantitativas se refieren a variaciones de tamaño, frecuencia o de intensidad. Pueden ser medidas por una escala.

Las escalas para medir niveles socio-económicos que se emplean en los estudios preliminares son ejemplos de este sistema.

La escala o medida se llama segmental si usa una serie de indicadores.

La medida puede basarse en un sólo indicador y entonces recibe el nombre de integral.

La medida integral es menos válida y fidedigna que la medida segmental.

Las escalas pueden basarse en indicadores concretos o en estimaciones de jueces.

b. Codificación

Muchas veces para hacer la tabulación es conveniente codificar las respuestas asignándole a cada una, un número o un símbolo.

c. Tabulación

La tabulación consiste en reunir y resumir los resultados en cifras o cuadros estadísticos, mediante los cuales se presentan dichos resultados al público en forma clara y precisa.

Para hacerla conviene preparar previamente tablas que permitan la contestación de todas las preguntas.

d. Medidas e indicadores

A veces, con la tabulación perseguimos obtener el promedio ordinario o media aritmética; en otros casos se obtiene la mediana que divide el grupo en dos partes iguales, uno con valores superiores a ella y otro con valores inferiores.

Además podemos desear llegar al modo o valor que se presenta con mayor frecuencia en el grupo, o podemos calcular porcentajes que nos permiten aclarar conceptos y la posibilidad de comparar los resultados con los de otros grupos de diversos tamaños.

e. Métodos de tabulación

Unos de los métodos seguros de tabulación manual es el de anotar sobre las posibles categorías de respuestas, los números de los formularios que indiquen la correspondiente contestación. Es de utilidad para el efecto usar papel cuadrículado.

Ejemplo: tenemos formularios numerados del 1 al 50 y deseamos tabular el sexo de los informantes. Para ello hacemos la siguiente anotación:

SEXO DE LOS INFORMANTES

41	42	47			49	50			
25	30	31	34	39	43	44	45	46	48
12	14	17	18	21	35	36	37	38	40
1	5	6	8	9	27	28	29	32	33
					20	22	23	24	26
					11	13	15	16	19
					2	3	4	7	10

Hombres

Mujeres

Este sistema se presta para su revisión y para la corrección de errores y especialmente para la interrelación de datos y atributos.

Es muy superior al ordenamiento y contabilidad mental en el cual sólo se cuentan verbalmente las respuestas y se anota el total. También es superior a las hojas de anotación y tabulación.

La hoja de anotación no son más que planillas de tamaño apropiado, en las que se anotan en sentido vertical u horizontal, todas las posibles alternativas de respuestas y se registra cada una de ellas con una marca.

En las hojas de tabulación se deja una línea o una columna para cada formulario. Si se elige una línea, se deja una columna para cada alternativa de respuesta. Con ellas se hace un trabajo lento y las comparaciones o relaciones de datos se hacen engorrosas.

Estas hojas se usan en los casos en que sólo hay que tabular pocos formularios que tienen un reducido número de preguntas.

En los estudios de mayor envergadura se usan máquinas computadoras. Asimismo, para el análisis metódico, se emplea la estadística para calcular promedios, variaciones, etc.

PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

Al finalizar un trabajo de evaluación debe presentarse un informe que permita aprovechar al máximo los resultados. Para este efecto debe ser redactado y presentado en forma apropiada a la gente que lo leerá o a la que está destinado.

El informe se inicia con una introducción en la que se indica la naturaleza e importancia del problema, los objetivos de la evaluación, las limitaciones del estudio y las consideraciones teóricas en que se basa y se hace una definición de los términos empleados.

Luego, se continúa con la metodología empleada y con una revisión de la literatura sobre evaluación que se haya consultado. En seguida se dan en detalle los resultados de la evaluación y se termina con las deducciones del examen de los resultados o sea, con las conclusiones y recomendaciones a que llegan los autores de la evaluación.

Conviene agregar un resumen del estudio y una lista de la literatura citada.

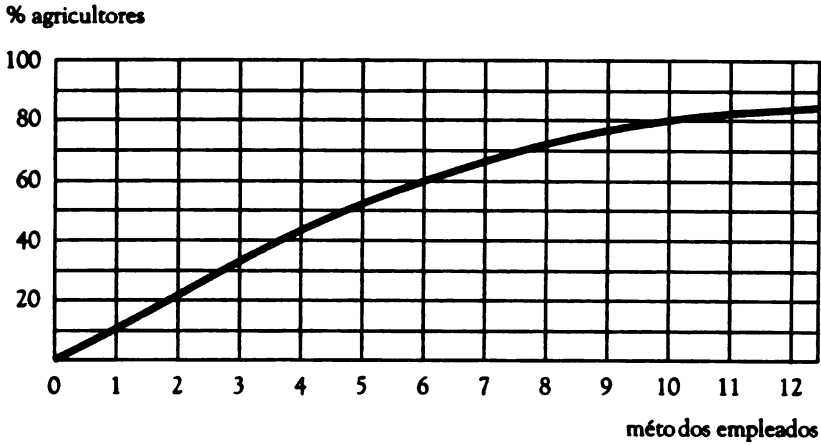
Los datos estadísticos, que deben ser explicados claramente, pueden incluirse en el texto o representarse en cuadros de cifras, gráficos de líneas, gráficos de figuras, etc. Los gráficos atraen más la atención que los cuadros estadísticos, pero sólo dan datos aproximados.

EJEMPLOS DE GRAFICOS

a. Diagrama simple o Gráfica de Línea

Este tipo de gráfico se fundamenta en un sistema de coordenadas como el del siguiente ejemplo:

PORCENTAJE DE CAMPESINOS QUE ADOPTAN PRACTICAS MEJORADAS EN RELACION CON EL NUMERO DE METODOS EMPLEADOS



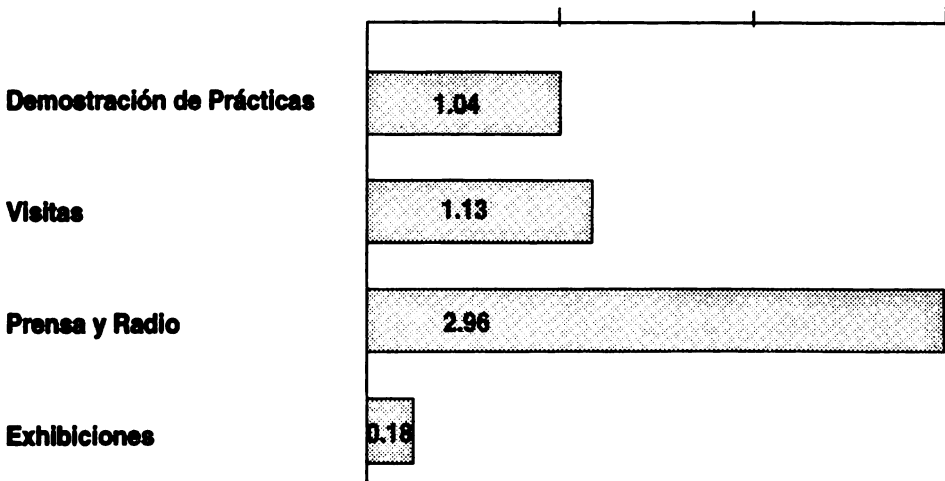
En este caso la escala horizontal o línea de la base o línea de las abcisas se lee de izquierda a derecha e indica el número de métodos empleados.

La vertical o línea de las ordenadas se lee de abajo hacia arriba e indica el porcentaje de agricultores que cambia de prácticas.

b. Diagrama de Columnas o Gráficas de Barras

Consiste en una serie de barras verticales u horizontales cuyas longitudes son proporcionales a las cantidades que representan.

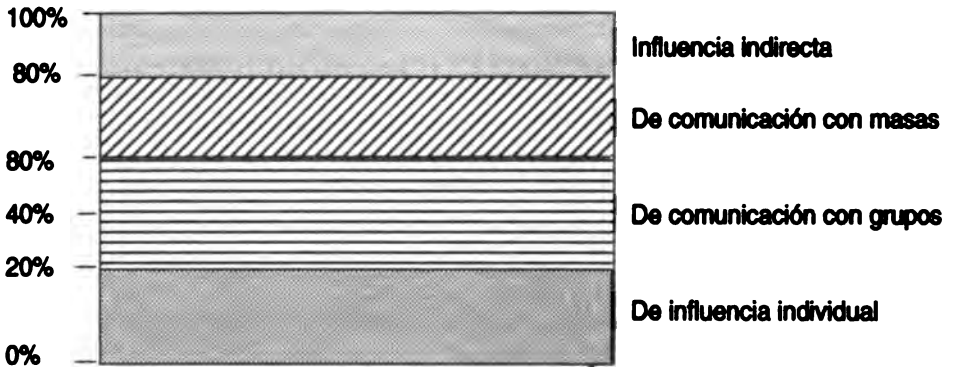
EFFECTIVIDAD DE 4 METODOS (RELACION ENTRE LAS PRACTICAS ADOPTADAS Y SU COSTO)



c. Diagrama Compuesto

Se forma subdividiendo cada columna en secciones. El total es 100% y cada sección un determinado porcentaje.

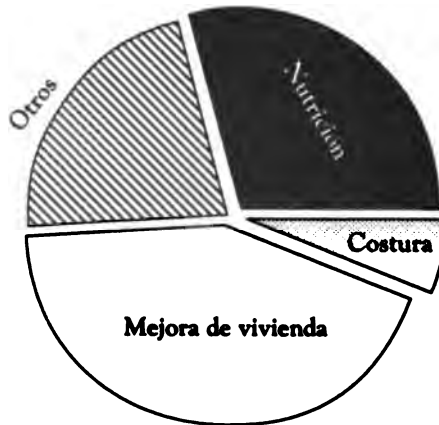
INFLUENCIA DE LOS METODOS EN EXTENSION



d. Gráfico de Sectores o Gráfica Circular

El círculo representa el total y los sectores representan porcentajes proporcionales.

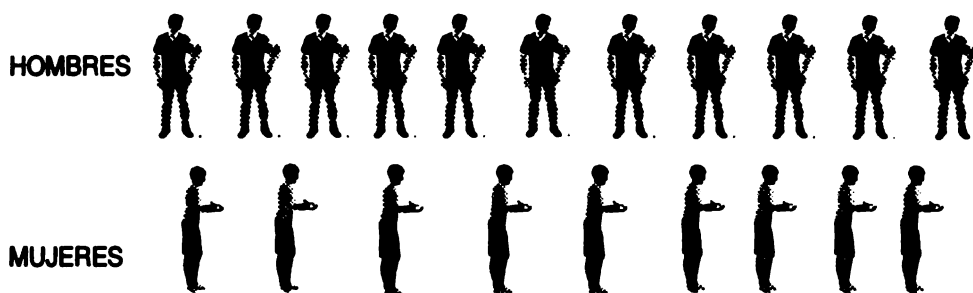
DISTRIBUCION DE TIEMPO DEDICADO A TRABAJO DE TERRENO DE LA EDUCADORA DEL HOGAR EN EL LUGAR X



e. Gráfico de figuras o Pictograma

En este caso las columnas están representadas por figuras.

Para aumentar la magnitud se aumenta el número de figuras y no el tamaño de ellas.

SEXO DE LOS HABITANTES DE LA COMUNIDAD X

1 Figura = 5% de la población

EVALUACION EX-POST EVALUACION DE EFECTO Y DEL IMPACTO

Esta evaluación tiene como objetivo determinar el cumplimiento de los objetivos específicos y el propósito general de un proyecto o programa, comparando lo programado con lo alcanzado, determinando las diferencias o semejanzas entre lo previsto y lo realizado y recomendando las acciones correspondientes para su mejoramiento, para su consolidación institucional o para que sirva de base para la elaboración de nuevos proyectos o programas.

Es una evaluación del efecto del proyecto y de su impacto en metas del desarrollo rural tales como cambios de conocimientos, actitudes y destrezas que en el caso del desarrollo rural se traducen en adopción de tecnología, aumento del empleo, organizaciones más eficientes, mayores ingresos, incremento de la producción o su menor costo, nivel de vida más elevado, etc.

Esta evaluación puede hacerse inmediatamente de terminado un proyecto o programa o después de cierto tiempo (3 a 5 años).

Para hacer esta evaluación es necesario hacer estudios semejantes a los realizados antes de la iniciación de lo que se pretende evaluar y aprovechar las evaluaciones sobre la marcha lo que permite comparar la situación actual con la inicial. En todo caso hay que describir la situación inicial, el programa o proyecto de Extensión con sus objetivos y metas, su contenido (es decir, qué se enseñó) y cómo fue enseñado (métodos y actividades) y en base a ello diseñar las preguntas

que deben ser contestadas por la evaluación. A continuación se desarrollan todas las etapas del estudio que debe permitir valorar las siguientes categorías de metas:

- Metas de producción y productividad que se refieren a la cantidad de hectáreas, animales u otras unidades en las que se ha logrado aumento de rendimientos y el monto de estos. Además indican el número de productores beneficiados.
- Metas de ingresos reales que indican el valor de la producción y sus costos, los ingresos por utilidades y por otras fuentes.
- Metas de cambios de comportamiento o adquisición de conocimientos, actitudes y destrezas que indican el número de personas educadas o que han comprendido nuevos conocimientos, educadas en mejores actitudes y valores y en el uso de habilidades para hacer las cosas. Lógicamente estas metas están relacionadas con la adopción de tecnologías
- Metas de adopción de tecnologías o prácticas agropecuarias y socio-económicas que indican las categorías de tecnología adoptadas (como semillas y otros insumos, prácticas culturales, sistemas contables, dietas alimenticias) y el número de hectáreas en las que se están aplicando y/o el número de productores o familias beneficiadas.

- Metas de organizaciones de productores que se refieren al número de ellas fortalecidas y cantidad de socios que se han beneficiado.
- Metas de empleo que indican la generación de nuevos puestos de trabajo y sus salarios.
- Metas de métodos y actividades de Extensión que se refiere al número de veces en que se los ha utilizado y el número de productores beneficiados.

Metas de nivel y standard de vida que se refiere a la integración de sus diversos componentes tales como educación, alimentación, ingresos, vivienda, empleo, etc., que se tienen actualmente o se aspiran tener en el futuro.

Hay una categoría especial de metas relacionadas con el fortalecimiento del Sistema de Extensión que indican el número de áreas de trabajo y funcionarios incorporados para el desarrollo del proyecto o programa, la capacitación del personal y el mejoramiento de la coordinación y demás procesos administrativos.

EJEMPLOS DE ALGUNOS PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR LAS METAS

1. **METAS DE PRODUCCION Y PRODUCTIVIDAD.** El siguiente cuadro orienta la evaluación de esta metas. Un cuadro semejante se puede utilizar para la producción pecuaria

EVALUACION DE LA PRODUCCION AGRICOLA

CULTIVOS	SUPERFICIE COSECHADA HECTAREAS	RENDIMIENTO UNITARIO KG./HA	PRODUCCION TOTAL	PRECIO UNITARIO EN LA FINCA	VALOR BRUTO DE LA PRODUCCION	COSTO DE PRODUCCION POR HA.	COSTO TOTAL DE LA PRO- DUCCION	UTILIDAD

2. **METAS DE INGRESOS REALES.** Un resumen de la evaluación del ingreso real puede hacerse en la siguiente forma:

UTILIDAD DE LA PRODUCCION	MANO DE OBRA PROPIA	INGRESOS POR OTRAS FUENTES	INGRESO REAL

3. METAS DE CAMBIOS DE CONDUCTA. En las páginas anteriores de este capítulo de evaluación se dan ejemplos de formas de medir conocimientos, comprensión, destrezas, actitudes, intereses y valores.

4. METAS DE ADOPCION DE TECNOLOGIAS. Igualmente, anteriormente en este capítulo se indica la manera de determinar la adopción de prácticas.

Un ejemplo, tomado de un bosquejo de evaluación preparado por el Dr. Fred A. Frutchey, del Servicio Federal de Extensión de Estados Unidos, se detalla a continuación.

PRACTICAS EN PASTOS DE GREEN COUNTY

(fecha) _____

Estimado señor:

Este cuestionario ha sido enviado a 100 agricultores ganaderos seleccionados como una muestra representativa en Green County, para hacer una encuesta sobre prácticas agrícolas en pastos.

Su contestación será grandemente apreciada ya que la utilidad de esta encuesta depende de que todos los cuestionarios sean devueltos.

Creemos que esta tarea solo le requiere alrededor de 10 minutos.

Agradecemos mucho su cooperación.

Sinceramente suyo,

Agente Agrícola.

1. ¿Aplica usted cal a sus pastos? (Marque)

a. _____ Sí; b. _____ No.

2. Si su contestación es Sí, ¿cuándo empezó la práctica?

a. _____ Durante últimos 3 años

b. _____ Antes últimos 3 años

3. ¿Aplicaba usted cal con más intensidad durante los pasados 3 años que lo que lo hacía anteriormente?

a. _____ Sí; b. _____ No

4. ¿Aplica usted fertilizantes?

a. _____ Sí; b. _____ No

5. Si su contestación es Sí, ¿Cuándo empezó a usarlo?

a. _____ Durante últimos 3 años

b. _____ Antes últimos 3 años

6. ¿Aplicaba usted fertilizantes a los pastos con más intensidad durante los últimos 3 años que lo que hacía anteriormente?

a. _____ Sí; b. _____ No

7. ¿Resiembró por semilla sus pastos?

a. _____ Sí; b. _____ No

8. Si su contestación es Sí, ¿cuándo empezó a hacerlo?

a. _____ Durante últimos 3 años

b. _____ Antes últimos 3 años

9. ¿Ha resembrado usted sus pastos con más intensidad durante los últimos 3 años que anteriormente?

a. _____ Sí; b. _____ No

10. ¿Ha hecho pruebas de suelo durante los pasados 3 años?

a. _____ Sí; b. _____ No

11. ¿Cuántas cabezas de cada clase tiene usted en la finca?

	Ahora (1)	3 años antes (2)
a. Ganado lechero		
b. Ganado de carne		
c. Ovejas		
d. Cerdos		

12. ¿Cuántos acres tiene usted en pastos?

a. _____ Ahora;

b. _____ 3 años antes

13. ¿Ha oído usted hablar sobre le programa de mejoramiento de pastos en su condado?

a. _____ Sí;

b. _____ No

5. METAS DE ORGANIZACIONES Y PARTICIPACION. La apreciación de estas metas puede resumirse en la siguiente forma:

TIPO DE ORGANIZACION	NUMERO	NUMERO DE SOCIOS	PROMEDIO DE ASISTENCIA (%)	PROMEDIO DE PARTICIPACION ADMINISTRATIVA (%)

En las organizaciones económicas se puede evaluar el capital suscrito, el capital pagado, el fondo de capitalización, el valor del activo y las utilidades.

6. METAS DE EMPLEO. El siguiente cuadro se presenta para la evaluación de la ocupación

EVALUACION - OCUPACION

ACTIVIDADES	TAMAÑO	JORNALES POR UNIDAD	JORNALES TOTALES DEMANDA	POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA (PEA)	JORNALES DISPONIBLES PEA x 300	DIFERENCIA OFERTA DEMANDA	CALIFICACION DEL EMPLEO %

Ejemplo: 1 ha. de arroz necesita 120 jornales
 1 ha. de maíz necesita 50 jornales
 1 ha. de café necesita 60 jornales
 100 cabezas de ganado necesitan 10 jornales

7. METAS DE METODOS Y ACTIVIDADES. De los informes mensuales se puede tomar la información para determinar, por rubros, el número de veces que se ha utilizado cada método y la cantidad de personas que se han beneficiado con ellos.

8. METAS DE FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO DE EXTENSION. Se determinan, entre otros, los siguientes datos:

- Número de oficinas locales
- Número de agentes locales
- Numero de supervisores
- Número de otros funcionarios
- Personal capacitado
- Presupuesto
- Otros procesos administrativos

Se puede hacer una encuesta de opinión entre los funcionarios para que den su opinión sobre si la coordinación con otras instituciones y la planificación y programación del trabajo se los considera igual, mejor o peor al finalizar el proyecto en comparación a lo que era al iniciarlo.

También se puede evaluar el Servicio de Extensión analizando sus elementos como grupo social, contestando entre otras las siguientes preguntas:

¿Está el propósito del Servicio de Extensión claramente definido?

¿Existen metas específicas de acuerdo con ese propósito?

¿Los extensionistas y los agricultores conocen esas metas?

¿Participan ellos en la formulación de esas metas?

¿Existen recursos de acuerdo a lo que se necesita para alcanzar esas metas?

¿Existen en el Servicio de Extensión normas claras, conocidas y aceptadas por los Extensionistas?

¿La descripción de los cargos es clara, comprendida y aceptada por los extensionistas?

¿La selección del personal es adecuada?

¿Existe un racional proceso de capacitación de los extensionistas?

¿Existe una adecuada supervisión?

¿Los incentivos a los funcionarios son apropiados?

¿Los postulados de la Extensión son compartidos por los extensionistas y los sustentan con emoción? (mística).

9. METAS DE NIVEL DE VIDA. Esta es una categoría de evaluación complicada y que sigue en discusión a nivel internacional.

El nivel de vida está integrado por diversos componentes que tienen diferentes ponderaciones. Igualmente los indicadores para determinar el nivel de esos componentes son variados y de diverso peso. Esto y otras situaciones hace difícil cuantificar el nivel de vida de una persona o comunidad.

Un ejemplo parcial de los pasos a seguir de un sistema simplificado para medir el impacto de un proyecto o plan de Extensión en el nivel de vida de una localidad es el siguiente:

Primer paso. Desígnese un comité para seleccionar los componentes a evaluar y para darle ponderación a cada uno de ellos.

Por ejemplo:

Educación	15 puntos
Alimentación	15 puntos
Salud	15 puntos
Ingresos	10 puntos
Vivienda	10 puntos
Empleo	10 puntos
Tecnología empleada	10 puntos
Poseción de bienes	10 puntos
Vestuario	<u>5 puntos</u>
TOTAL	100 puntos

Segundo paso. Determinéense los indicadores de cada componente y sus respectivos pesos. Por ejemplo:

Indicadores de la educación y su ponderación:

Con Educación Superior	15 puntos
Con Educación Secundaria	10 puntos
Con Educación Primaria	5 puntos
Analfabeta	0 puntos

Indicadores de ingresos y su ponderación

Ingreso per cápita superior a 2.000 dólares	10 puntos
Ingreso entre 1.000 y 1.999 dólares	7 puntos
Ingreso entre 500 y 999 dólares	4 puntos
Ingreso entre 200 y 499 dólares	1 punto
Ingreso menor a 200 dólares	0 punto

Tercer paso. Determiníense el puntaje para cada familia y el promedio de cada componente para toda la comunidad.

Cuarto paso. Súmense los promedios logrados por los componentes para obtener el nivel de vida.

10. METAS DE STANDARD DE VIDA. El standard es un modelo de lo que se aspira a ser, tener o hacer.

Se supone que el aumentar el nivel de aspiraciones es un requisito para orientar los esfuerzos propios para elevar el nivel de vida. Por ello, algunos autores exponen que el propósito de la Extensión es el de elevar los standards y niveles de vida de la población.

La respuesta a la pregunta N° 35 del cuestionario sugerido para la evaluación inicial ¿Si usted dispusiese de bastante plata que haría con el dinero?, permite lograr una orientación general sobre las aspiraciones del entrevistado.

Para evaluar el standard de vida se precisa de muchas otras preguntas y por ello se recomienda hacer una encuesta especial.

PALABRAS FINALES

La falta de evaluación en el trabajo de Extensión en América Latina, constituye un grave problema que debemos esforzarnos en remediar. Para aumentar la eficiencia de los trabajos destinados a promover el bienestar rural es necesario evaluar, evaluar, evaluar.

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACION DE LOS METODOS

Es recomendable establecer un sistema para evaluar la selección, planificación, ejecución y prosecución del desarrollo de cada método de Extensión con el propósito de hacer los ajustes necesarios para aumentar su eficiencia y en consecuencia, para facilitar el mejoramiento constante y progresivo del proceso educativo.

Cada método debe ser evaluado conforme a su naturaleza y a sus características. Por lo tanto, sólo es posible hacer sugerencias generales para la evaluación, las que deben adaptarse a cada caso especial.

En primer lugar deben establecerse claramente los objetivos de la evaluación para poder establecer a continuación las premisas o indicios que indicarán la situación y la forma de obtener la información.

La evaluación puede hacerse por medio de jueces, que pueden ser funcionarios o agricultores; por encuestas simples ó por observación. Puede haber también una auto evaluación del responsable del desarrollo del método.

Las siguientes sugerencias con útiles para la evaluación de los métodos:

- Se debe determinar y planificar con anticipación el sistema de evaluación.
- La evaluación se comienza por los aspectos generales para lo cual pueden hacerse preguntas a los participantes en la actividad tales como: ¿Qué le gustó más?, ¿Qué le desagradó?, ¿Qué mejoras sugieren?
- La evaluación del planeamiento del método conviene desglosarla en sus diversos aspectos. Así, es necesario referirse a la participación de la gente en el planeamiento, a la bondad y claridad de los objetivos, a lo interesante del contenido y a su debido ordenamiento, a la selección y características de los educadores, a las facilidades físicas, a la publicidad previa y promoción y a la elaboración del plan o agenda.
- Igualmente la evaluación de la etapa de ejecución se desglosa en las siguientes par-

tes: forma de motivación de los participantes, comportamiento de los educadores en relación al dominio de la materia y del método, la utilización de materiales de enseñanza y ayudas visuales y la participación de los asistentes tanto para aportar o requerir información en la toma de decisiones, los períodos recreativos, etc. La finalización incluye el resumen de los

más importante, la distribución de material educativo, las actividades de prosecución y la evaluación final de los resultados.

El sistema de evaluación debe considerar al final preguntas abiertas para recoger sugerencias adicionales.

A continuación se dan algunos ejemplos de pautas para la evaluación de algunos métodos.

EVALUACION DE LAS REUNIONES

Es conveniente establecer algún sistema de evaluación para determinar el éxito de una reunión y sacar conclusiones que permitan mejorar las que se realicen en el futuro. Para el efecto se pueden preparar formularios sencillos para ser llenados por los asistentes al término de la reunión o en una fecha posterior. En este último caso hay que acompañar al formulario un sobre con la dirección del Servicio y que tenga el franqueo correspondiente, para facilitar su devolución.

El formulario contiene preguntas sobre el desarrollo de la reunión, local, equipos, etc.

Evaluaciones aún más sencillas se pueden hacer interrogando al Presidente y dirigentes sobre los aspectos de la reunión que más agradaron y de las sugerencias que puedan aportar para mejorar y perfeccionar las que se realicen con posterioridad.

Las siguientes preguntas que pueden ser contestadas por la concurrencia, por los guías y por los mismos Agentes, permiten orientar una evaluación. En cada caso pueden seleccionarse algunas de estas preguntas o escoger otras.

¿Por qué medio se impuso a la reunión o fue citado a ella? _____

¿Qué porcentaje de la concurrencia esperada asistió? _____ %

¿El lugar donde se desarrolló fué adecuado aceptable inadecuado ?

(Podría dividirse esta pregunta en otras sobre iluminación, asientos, aislamiento de ruidos, ventilación).

¿El día y la hora de la reunión fueron oportunos o inoportunos ?

¿Se convocó la reunión en fecha oportuna? Si No ?

¿Qué defectos en el local debieran arreglarse para un futuro? _____

¿Comenzó la reunión a la hora fijada Si No ?

¿Cuáles fueron los objetivos de la reunión? _____

- ¿Se cumplieron Si No ?
- ¿La parte social o recreativa fue buena regular deficiente ?
- ¿Le interesó el tema de la reunión mucho regular poco ?
- La forma en que el Presidente dirigió la sesión fué buena aceptable deficiente ?

Esta pregunta se puede analizar en detalle con preguntas tales como las siguientes: ¿La introducción del tópico fue adecuada inadecuada ?

- ¿Actuó el Presidente con tacto Si No ?
- ¿Respetó la opinión de los asistentes Si No ?
- ¿Orientó la discusión para que se consideraran todos los aspectos del tema Si No ?
- ¿Hizo un resumen final claro, conciso Si No ?

Con las preguntas anteriores se puede determinar la calidad de la actuación del Presidente.

Otras preguntas para evaluar las reuniones se formulan a continuación:

¿Qué opinión le merece las comodidades del local y los equipos utilizados? _____

- ¿El ambiente fue amistoso regular poco acogedor ?
- ¿Se sintió agrado en la reunión Si No ?
- ¿El orador, simposium o panel, presentó el tema bien regular mal ?
- ¿El material educativo usado fue regular bueno excelente ?
- ¿La duración de las exposiciones fue corta adecuada excesiva ?
- ¿La forma de presentar el tema fue adecuada inadecuada ?
- ¿Cuántos asistentes participaron en la reunión? La mayoría la mitad unos pocos ?

¿por qué? _____

- ¿La participación de la audiencia fue provechosa poco provechosa ?
- ¿La duración de la reunión fue corta adecuada excesiva ?
- ¿Hubo receso o descansos Si No ?

En caso afirmativo, ¿los descansos fueron satisfactorios insatisfactorios

¿por qué? _____

¿Hubo dificultades para comprender el tema muchas pocas ninguna ?

¿Por qué se produjeron esas dificultades? _____

¿La reunión duró un tiempo razonable Si No ?

Indicar lo que le gustó más de la reunión _____

¿Qué información o experiencia útil obtuvo en la reunión? _____

¿Cuáles fueron los puntos flojos? _____

¿Que información o experiencia obtenida en la reunión está aplicando? _____

¿Qué tal le pareció a usted esta reunión mala mediocre aceptable
buena excelente ?

Se puede, posteriormente, hacer la tabulación y análisis de cada punto y si se establece un formulario uniforme es posible fijar puntajes a cada una de las preguntas y el total indica en números la bondad de la reunión.

FORMULARIO PARA EVALUAR UNA DEMOSTRACION DE PRACTICAS

TEMA DE LA DEMOSTRACION _____

NOMBRE DEL DEMOSTRADOR _____

FECHA _____ SITIO _____

Necesidad

1. ¿Considera usted que hay necesidad de enseñar destrezas en relación con la práctica en cuestión?

mucha poca ninguna **Relación método-contenido**2. La adaptabilidad de la materia a la presentación objetiva es: mucha poca ninguna **Asistencia**3. En relación con lo que se esperaba, la asistencia ha sido: bastante regular exigua **El medio**4. El sitio o local donde se dió la demostración era de capacidad: adecuada inadecuada 5. Las condiciones climáticas durante la demostración eran: apropiadas inadecuadas **Epoca:**

6. En relación con la aplicabilidad de la práctica, la época seleccionada para la demostración fué:

apropiada inapropiada **Identificación del Demostrador**7. ¿Los agricultores, conocen al demostrador? Si No 8. ¿Si la respuesta es NO, hubo presentación o auto-presentación? Si No **Motivación**

9. La explicación para hacer comprender el propósito y la importancia de la demostración fué

muy clara aceptable confusa ninguna 10. La explicación se llevó: mucho tiempo poco tiempo el tiempo adecuado 11. ¿Notó usted aumento de la atención en el público después de la explicación? Sí No

Equipo y material

12. ¿El equipo y el material estaban ordenados? Sí No
13. La descripción del equipo y material fué? buena regular mala ninguna

Presentación de la demostración

14. ¿Distinguió usted los diversos pasos del avance? Si No
15. El ordenamiento y la secuencia entre los pasos fue: buena regular mala
16. ¿El demostrador insistió en los puntos claves? Si No
17. ¿Los agricultores hicieron preguntas durante el desarrollo? Si No
18. ¿En caso afirmativo, el demostrador contestó? bien regular mal
19. ¿El demostrador hizo preguntas? Si No
20. ¿En caso afirmativo, la contestación del agricultor fue? correcta incorrecta
21. ¿Hubo preocupación porque cada paso fuera entendido? Si No
22. La voz del demostrador fue buena regular mala
23. El lenguaje fue sencillo complicado
24. Los agricultores veían la operación en forma satisfactoria regular mala
25. ¿El demostrador hizo un resumen de la operación? Si No

Repetición

26. ¿El demostrador invitó a los agricultores a repetir la demostración? Sí No
27. En la repetición la operación se hizo en forma correcta aceptable mala
28. ¿El demostrador hizo correcciones? Sí No

Duración

29. Usted cree que el tiempo empleado para la demostración fue: adecuado mucho poco
30. ¿Notó cansancio en los asistentes? Sí No

Material divulgativo relacionado

31. ¿Se distribuyó material escrito relacionado con la práctica (folletos, boletines, etc.)? Sí No

OTRAS OBSERVACIONES _____

EVALUACIONES DE LAS GIRAS Y DIAS DE CAMPO

Una de las fases más importantes en relación con una gira es la evaluación de la misma. Dado que una gira o día de campo debe ser planeada conjuntamente por agricultores y funcionarios, todo el grupo debe participar en su evaluación. Discutirán preguntas tales como las siguientes:

1. ¿Sirvió la gira a nuestro propósito?
2. ¿Qué factores son responsables de su éxito?
3. ¿Se dispuso de suficiente tiempo?
4. ¿Fueron satisfactorios el itinerario y los medios de transporte?
5. ¿Si realizáramos la gira o el día de campo nuevamente, deseáramos hacer cambios?

Ninguna de esas preguntas requiere una respuesta afirmativa o negativa de manera definida. Cada una es fuente para discusión en el curso de la cual pueden tratarse otros aspectos de la experiencia.

Para la evaluación del desarrollo de la gira, se harán algunas preguntas obvias y otras que son más profundas. Entre las obvias están:

1. ¿Vió el grupo lo que deseaba ver?
2. ¿Qué cosas le gustaron más?
3. ¿Qué cosas le gustaron menos?

4. ¿Se vieron decepcionados algunos participantes?. Si fue así ¿por qué?
5. ¿Se mantuvo la atención y el interés en forma consistente?
6. ¿Fueron los servicios de guía adecuados o deficientes?
7. ¿Hubo problemas de disciplina que requieran consideración?

Hay otras preguntas de respuesta más difícil pero que quizás son las más importantes, tales como:

1. ¿Han desarrollado los agricultores nuevas actitudes?
2. ¿Están ahora más interesados en discutir cosas por sí mismos?
3. ¿Ha afectado la gira o día de campo su conducta y comportamiento general?
4. ¿Sirvió la gira o día de campo de estímulo para leer más y para participar más en otras actividades?

Se pueden agregar a continuación otras preguntas que pueden ayudar a evaluar una gira o día de campo.

PAUTA PARA LA EVALUACION DE ENTREVISTAS

1. Los objetivos de la entrevista se determinaron:

Claramente Confusamente No se determinaron

2. En el caso de la visita a la finca su planificación se hizo en forma:

Muy buena Regular Deficiente

3. El encuentro con el agricultor fue:

Satisfactorio Insatisfactorio

4. Durante la entrevista se estableció un ambiente:

Muy bueno Relativamente bueno Cordial Desfavorable

5. Se escuchó al agricultor:

Atentamente Con algunas interrupciones Indiferentemente

6. Se motivó al agricultor para el intercambio de información:

En todo momento Esporádicamente No se le motivó

7. El problema del agricultor se analizó conjuntamente:

En muy buena forma Regularmente Deficientemente

8. Las alternativas de soluciones se formularon:

En muy buena forma Regularmente Deficientemente

9. Se establecieron adecuadamente las acciones futuras post entrevista que debe llevar a efecto el agricultor. Sí No

10. Se establecieron claramente las acciones futuras que debe cumplir el funcionario.

Sí No

11. Que acciones llevará a efecto el agricultor como seguimiento a la entrevista. _____

12. Se establecieron procedimientos para evaluar el resultado de la entrevista.

Sí No

5. GESTION DE PERSONAL

CONSIDERACIONES GENERALES

El proceso de gestión de personal es de suma importancia en cualquier organización ya que tiene que ver con aspectos relativos a la selección, capacitación, retención, motivación, régimen de sueldos, cambios, ascensos, beneficios sociales y otros incentivos tendientes a promover el desarrollo del personal, así como el desempeño más eficiente y armónico del conjunto de funcionarios para el cumplimiento de los propósitos de la institución.

El proceso de gestión de personal incluye además la terminación de servicios por renuncia, jubilación u otro motivo, así como la mejora de las relaciones humanas y del clima organizacional, por medio de la satisfacción de las necesidades de los individuos y grupos en un clima de camaradería y cooperación, así como por medio de la preocupación constante por el desarrollo del personal y por dotarlos de los medios físicos y educativos necesarios para la ejecución de sus trabajos específicos.

Debido a las diferencias individuales y a lo complejo de la personalidad del ser humano, es difícil realizar con éxito este proceso ya que no hay fórmulas o técnicas aplicadas a todas las situaciones. Sin embargo la experiencia y las investigaciones realizadas permiten recomendar algunas orientaciones sobre medidas para lograr una mayor integración y una mayor satisfacción derivada el trabajo mismo. Por ejemplo, es indudable la conveniencia de dar capacitación al funcionario para que pueda cumplir sus obligaciones, lo que contribuye al logro de los objetivos de la organización y al desarrollo o realización personal. Igualmente es importante permitir y facilitar la participación de los funcionarios en la toma de decisiones, especialmente aquellas que de uno u otro modo los afectan. Así mismo el hecho de establecer las condiciones y requisitos para ocupar los cargos contribuye a la ejecución eficiente y en la forma deseada, del trabajo y en el logro de un alto grado de satisfacción en el mismo.

MEDIDAS DE POLITICA DE PERSONAL

Toda institución requiere de una política de personal que norme todo el movimiento de per-

sonal. Esa política debe emanar del Ministerio, Gobernación o Municipalidad, y ser aplicada en todos y cada uno de los organismos que trabajen en el mismo a fin de permitir unificar tanto las normas como los procedimientos y lograr el establecimiento de un sistema de personal con todas las ventajas que de él se deriven, tales como mayor eficacia, mejores y más rápidas comunicaciones e informaciones, minimización de costos, mayor adecuación del personal con las necesidades de los programas, etc.

La política de gestión de personal abarca diversos aspectos, entre ellos podemos citar los relativos al desarrollo y capacitación del personal, al reclutamiento y selección, a la evaluación de eficiencia, así como los relativos a la implementación de un sistema de incentivos; todo ello con el objeto de lograr un clima organizacional favorable al desempeño eficiente de las labores y a mantener una elevada moral entre los funcionarios.

Se hacen las siguientes sugerencias en relación con la política de personal:

- a. Apoyar a las escuelas de agricultura y otros establecimientos educacionales en la formación de profesionales eficientes para facilitar la contratación de personal calificado para el Programa de Extensión y otros.
- b. Se hace necesario que cada unidad administrativa cuente con un análisis del trabajo de cada puesto en el cual se especifique todo lo relativo al título, jerarquía, superior inmediato, deberes y responsabilidades, funciones, atribuciones, número de supervisados, condiciones en que se ejecutará el trabajo, materiales, equipos y herramientas utilizadas, riesgos, etc. En resumen se trata de establecer los perfiles de extensionistas, el nivel educativo, la experiencia, destrezas, habilidades, grado de responsabilidad y demás requisitos para el desempeño eficaz de los diversos cargos. Todo ello con el objeto de implementar una adecuada selección de personal, de realizar los ajustes y promociones necesarios y para el mismo tiempo, disponer de una base científica que permita establecer el escalafón de salarios, la calidad y cantidad de la capacitación, elevar el grado de

- compromiso y entrega al trabajo de los funcionarios, la moral y la disciplina, etc.
- c. Efectuar un buen programa de inducción del personal que debe contemplar tanto los aspectos generales del Programa como las tareas que el funcionario deberá realizar.
 - d. Elaborar un escalafón de sueldos a fin de que la Extensión se convierta en carrera en la que los funcionarios puedan escalar las más altas posiciones de acuerdo a su capacidad personal.
 - e. Dar apoyo de las autoridades al Extensionista para que pueda desarrollar sus tareas con la suficiente autoridad y con el convencimiento de que su trabajo es importante.
 - f. Establecer un sistema de incentivos para los extensionistas que incluye no sólo los sueldos sino también las oportunidades de educación, premios, etc.
 - g. Dar participación al Servicio Nacional de Extensión en el diseño e implementación del sistema de reclutamiento de extensionistas.
 - h. Establecer un plan de capacitación sistemático que incluya la educación preservicio, inductiva y en servicio, con un adecuado balance de los aspectos técnicos, sociales y conceptuales.

PROGRAMA DE CAPACITACION

Consideraciones generales

La educación persigue desarrollar integralmente al hombre para que perciba y logre los goces de la verdad, bondad y la belleza y alcance un balance armonioso de su personalidad.

En la educación el énfasis está en abrir horizontes que permitan actuar eficientemente ante varios problemas y obtener un aprendizaje progresivo. Lo importante es lo que el educando aprende para su efectividad en situaciones cambiantes. Lo trascendental son los conceptos, destrezas y valores que rigen a varias situaciones.

La capacitación es una actividad sistemática y organizada, orientada a mejorar la productividad y la eficiencia del personal.

Aún cuando se tenga el mayor cuidado en la selección del personal raras veces la persona

llena todos los requisitos necesarios para el cabal desempeño de su trabajo. Es entonces cuando se utiliza la herramienta de la capacitación para proporcionar a las personas el nivel de eficiencia requerido, llenando el vacío entre el desempeño o comportamiento actual y el nivel de exigencias establecido por la institución.

Al hablar de capacitación nos referimos tanto a los conocimientos, habilidades y actitudes que deben adquirir para el desempeño del trabajo actual y que constituyen la primera prioridad, así como a la preparación que debe adquirirse para desempeñar un trabajo nuevo, que constituye la prioridad secundaria. Así mismo la capacitación puede darse de manera sistemática, por medio de procedimientos y técnicas específicas, o de manera asistemática, como por ejemplo, el trabajador aprende en el mismo momento en que va ejecutando el trabajo, sin mayor apoyo y guía.

El término de capacitación parece tener una acepción más restringida y específica que el de educación y tienen relación con las funciones que las personas desarrollan en determinadas situaciones. En este caso, su propósito, más que el desarrollo de la personalidad, es el aumentar la eficiencia de los miembros de un organismo y de capacitarlos para operar correctamente en forma voluntaria e independiente. En otras palabras, la capacitación es el desarrollo continuo y progresivo de los conocimientos, destrezas y actitudes de los funcionarios que contribuyan al bienestar y al logro de los objetivos de la institución a la que pertenecen,

Debemos advertir que nosotros estamos usando un concepto de capacitación, que es más amplio que aquel que se refiere sólo a ofrecer conocimientos, destrezas y normas para hacer diestra a una persona para una actividad concreta y específica.

Para lograr la capacitación se hace uso del proceso de enseñanza que ordena situaciones, provee oportunidades para aprender, estimula y guía las actividades de aprendizaje destinadas a alcanzar ciertos objetivos y produce cambios de conducta, es decir aprendizaje.

El aprendizaje es en consecuencia, la modificación de la conducta y ésta puede ser lograda por el proceso de enseñanza o a través de la experiencia.

Debe considerarse que hay diversas condiciones que deben cumplirse para lograr el aprendizaje.

je. Así, las personas deben estar motivadas para cambiar su conducta, deberán estar conscientes de lo inadecuado de su conducta primitiva y tener una visión clara de la conducta que se requiere que adopten. Además deberán tener oportunidades para practicar la conducta apropiada y seguir motivadas para continuar actuando tras el logro del objetivo de la enseñanza.

La filosofía de la educación, la psicología y la metodología educativa son las bases para un programa de capacitación de extensionistas.

Importancia de la capacitación

En toda institución o empresa, el elemento más importante es el ser humano, ya sea éste operario, técnico, supervisor, administrador, gerente, etc.

En un Servicio de Extensión, el funcionario pasa a tener una mayor importancia, ya que para cumplir sus funciones no se requiere de significativas inversiones de capital, o contar con apreciables recursos físicos. Sólo es necesario la personalidad del extensionista con todos los atributos favorables a la naturaleza de un trabajo esencialmente educativo. De allí la mayor trascendencia de una continua capacitación del funcionario que le facilite, un continuo y progresivo desarrollo de su personalidad y el cumplimiento de sus tareas con eficiencia.

El extensionista debe desarrollar sus actividades, desplazándose cotidianamente por todas las áreas rurales, dependiendo de su propia capacidad, iniciativa y creatividad para colaborar con la familia campesina en varios problemas. El mayor apoyo logístico, que en su caso es de recursos metodológicos y tecnológicos, lo recibe a través de un programa de capacitación que se cumple a través de la supervisión y de diversas actividades y métodos.

La versatilidad de los problemas que debe confrontar, la variedad de las situaciones, los progresos de la tecnología, la presentación de nuevos problemas, los cambios de objetivos y políticas por parte del gobierno de acuerdo a las necesidades del país y otros aspectos dinámicos determinan la necesidad de un programa continuo de capacitación.

La filosofía, las técnicas, la metodología y los procedimientos de la función de Extensión sólo se enseñan en líneas generales en los estableci-

mientos de educación técnica agropecuaria e igualmente ésta última tecnología muy poca importancia tiene en las instituciones de educación en el campo social que son dos fuentes de donde provienen los funcionarios de un Servicio de Extensión. De ahí también la necesidad de capacitación en servicio.

Una renovación constante del personal, que en los últimos años ha sido excesivamente rápida y amplia, hace más necesario el programa de capacitación. Igualmente influye en ello la ampliación de los servicios y los avances de la ciencia y de la tecnología.

La capacitación juega un papel muy importante como agente motivador. La capacitación continua fomenta la responsabilidad en el trabajo, y es una parte muy importante de la relación supervisor-subordinado o de la relación entre iguales, ya que brinda a las personas la posibilidad de conocer su propio desempeño, las normas y procedimientos y a sus propios compañeros, formando así el hábito de observar y analizar el trabajo. Adicionalmente proporciona una visión más amplia del trabajo y satisface por lo menos en parte las necesidades de reconocimiento, de consideración y pertenencia, es decir, sentirse parte activa y contribuyente al esfuerzo total.

En el proceso de capacitación juega un papel de gran importancia el supervisor como agente promotor y motivador de la superación y el desarrollo de los subalternos, así como la estructura organizativa, que posibilitará la aplicación de los nuevos conocimientos adquiridos.

Las características específicas de cada región del país que la hacen diferente a los demás, hace necesario un proceso de adaptación de los funcionarios y de los procedimientos de Extensión y ello requiere un proceso de capacitación.

Para el perfeccionamiento del Servicio de Extensión, es importante facilitar el intercambio de experiencias entre los funcionarios y esto se facilita a través de las actividades de capacitación. Este intercambio facilita la emulación y el mejor aprovechamiento de las experiencias exitosas y estimula a aquellos funcionarios que están desempeñándose satisfactoriamente.

El programa de capacitación debe incluir la actualización y profundización de los conocimientos que tienen los extensionistas, ampliándolos con otros nuevos que sean necesarios para el adecuado desarrollo del trabajo.

El programa de capacitación es un medio de apoyo para la ejecución eficiente del trabajo a nivel nacional, regional y local en beneficio de la gente rural.

Los programas de capacitación tienen como propósito dar respuestas adecuadas a las exigencias que plantea un medio caracterizado por permanentes transformaciones. El producto o resultado buscado es la obtención de personal altamente calificado para un desempeño eficaz en sus cargos con el fin de mejorar la eficiencia y la productividad, tanto actual como futura y lograr el desarrollo integral del hombre.

El punto de partida de la capacitación estará relacionada con la comprensión de la filosofía o principios y de los propósitos del Servicio de Extensión que son las bases permanentes que deben orientar todo el trabajo de los funcionarios.

Después de lograr este dominio se puede seguir con los procedimientos, los que tienen que ser adaptados a las condiciones locales.

Como complemento de la formulación, desarrollo, evaluación y seguimiento del programa de capacitación, es necesario establecer un sistema de incentivos que permita retener al personal capacitado evitando su continua migración hacia otras fuentes de trabajo, que le ofrecen mejores condiciones, especialmente de carácter económico.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

Objetivos fundamentales

1. Desarrollar continua y progresivamente los valores, conocimientos, destrezas y actitudes de los funcionarios que contribuyan a su mayor bienestar y al logro de los propósitos del Servicio de Extensión.
2. Facilitar la participación de los extensionistas en la formulación de objetivos, políticas y normas de Extensión.
3. Lograr mayor rapidez en el aprendizaje de los funcionarios, al no dejarlos únicamente dependiendo de sus propias experiencias.

Objetivos generales

1. Aumentar la comprensión de la filosofía y propósitos de la Extensión.

2. Mejorar la formulación, ejecución y evaluación de los programas de Extensión.
3. Incrementar el interés por el trabajo.
4. Promover la creatividad y la iniciativa, la búsqueda de innovaciones y nuevos métodos de trabajo.
5. Dar a los extensionistas más satisfacciones en la ejecución del trabajo.
6. Facilitar el logro de los objetivos y metas del Servicio de Extensión.
7. Aumentar la eficiencia de los funcionarios para el desempeño de sus funciones actuales o para ocupar otro cargo.
8. Facilitar la participación de los extensionistas en la determinación de las necesidades que debe satisfacer el trabajo de Extensión y en la formulación de los objetivos, políticas y procedimientos del Servicio de Extensión.
9. Promover una mejor integración de los funcionarios para fomentar o lograr un intercambio de experiencias más efectivo.
10. Promover el fortalecimiento de los lazos profesionales y personales entre los funcionarios, así como la cohesión y el trabajo en equipo.
11. Facilitar los aportes de los funcionarios al mejoramiento de otros aspectos del Servicio de Extensión no contemplados anteriormente.
12. Promover un mayor y mejor uso de los servicios de apoyo que prestan los niveles nacionales y regionales del Servicio de Extensión a los funcionarios locales.
13. Acelerar el aprendizaje de los extensionistas a través de una capacitación adecuadamente planificada.
14. Satisfacer las necesidades de progreso de los funcionarios.
15. Capacitar a los extensionistas en materias de carácter técnico, administrativo y socioeconómico relacionadas con el trabajo.

Objetivos específicos

Estos objetivos deben ser formulados para cada una de las actividades de capacitación. Constituyen propósitos definidos en los que se

indica quienes cambiarán de conducta, que cambio de comportamiento se producirá y en relación a que materia. Al lograrse los objetivos específicos se irá avanzando hacia el logro de los objetivos generales y fundamentales.

Al indicarse el número de personas que se beneficiarán con la actividad de capacitación u otros datos cuantitativos del objetivo, éste se transforma en meta.

Ejemplos de objetivos específicos son:

Lograr:

Que los extensionistas locales adquieran, dominen y apliquen destrezas técnicas sobre preparación de abonos orgánicos.

Que los supervisores regionales conozcan y puedan utilizar técnicas adecuadas de entrevistas de supervisión.

Que los coordinadores regionales de Extensión desarrollen destrezas conceptuales en relación al sistema integral de gestión del Programa Nacional de Extensión.

Que los coordinadores regionales adquieran un actitud favorable a la evaluación sistemática del trabajo de Extensión.

Que los extensionistas locales adquieran conocimientos y aumenten su comprensión de los principios y técnicas de administración de fincas.

Que los extensionistas locales adquieran conocimientos y destrezas sobre la crianza de cerdos.

Que los extensionistas locales aprendan conocimientos y destrezas sobre planificación del trabajo de Extensión.

LINEAMIENTOS DE POLÍTICA DE CAPACITACION

Las siguientes medidas de política permiten orientar y sistematizar la capacitación:

1. Establecer un sistema de capacitación que incluya la educación preservicio, inductiva y en servicio con un adecuado balance de los aspectos técnicos y sociales.
2. Apoyar a los establecimientos de educación formal, de los que provienen los extensionistas, en el desarrollo de profesionales eficientes para facilitar la contratación de personal calificado.

3. Efectuar un buen programa de inducción al personal que contemple tanto los aspectos generales del Servicio de Extensión como las tareas concretas que el funcionario deberá realizar.

4. Establecer un programa continuo en servicio tanto para los funcionarios recién integrados como para los demás funcionarios con trayectoria dentro del Servicio de Extensión.

5. Establecer un adecuado proceso de selección de los participantes en actividades de capacitación.

6. Establecer sistemáticamente la evaluación y el seguimiento de la capacitación.

ETAPAS DE LA CAPACITACION

El proceso de la capacitación de los extensionistas, puede dividirse en tres etapas:

Capacitación previa al ingreso

De acuerdo con el ámbito del Servicio de Extensión y con la naturaleza de sus funciones, su personal debe ser idóneo y para ello debe tener determinados valores, poseer ciertos conocimientos y actitudes y dominar destrezas relacionadas con ese marco conceptual.

Los conocimientos se refieren al dominio de conceptos que constituyen la base para analizar hechos, pensar y actuar constructivamente para resolver problemas.

Como toma mucho tiempo lograr el dominio de un concepto, es trascendente la selección de los más significativos para el trabajo de Extensión.

En cuanto a las destrezas que se adquieren en la educación formal, antes de ingresar al Servicio de Extensión, es conveniente que sean de carácter general y aplicable a muchos problemas.

Tal vez convendría dejar el aprendizaje de técnicas específicas a la etapa de capacitación en servicio.

Los valores o conceptos generalizados sobre lo que es bueno o malo, expresan el sentir de las personas y constituyen un grupo diferente de motivos de los relacionados con las necesidades biológicas.

Por último, las actitudes, que son tendencias a reaccionar favorable o desfavorablemente ante algo, importantes en Extensión, son las que relacionan a los extensionistas con los campesinos, con el cambio social cultural, con la filosofía y procedimientos de Extensión.

Para orientar el desarrollo de la personalidad, en relación a los valores, actitudes, conocimientos y destrezas, que requiere un buen extensionista, es conveniente que el Servicio de Extensión colabore con las instituciones de educación formal.

Se ha dado un paso importante con la incorporación de materias relacionadas con la Extensión y las ciencias sociales en los planes de estudio y de las instituciones de enseñanza agropecuaria.

También es importante el haber facilitado que los estudiantes de esos centros de estudio hagan prácticas en el Servicio de Extensión, e incluso que algunos trabajen en él. Conviene analizar los objetivos y ejecución de la capacitación preservicio para promover su mejoramiento.

Capacitación de Inducción

La capacitación previa del ingreso, aunque importante no puede suministrar toda la preparación necesaria para que un egresado realice el trabajo de Extensión sin más complementación. Resulta en consecuencia indispensable la capacitación inductiva y en servicio.

Con la inducción además de permitir darle la bienvenida al nuevo funcionario se facilita su familiarización con su futuro trabajo a través de lograr ideas generales sobre los propósitos, organización y procedimientos de la Extensión.

Es importante hacerle conocer que se espera de él y el lugar que ocupará en el Programa. Se le suministrarán los documentos básicos y reglamentos del Servicio. Se le facilitará el conocimiento de las autoridades y demás funcionarios del Servicio de Extensión y se le resolverán las consultas que desea hacer.

CAPACITACION EN SERVICIO

1. Período Inicial

Al iniciarse en el trabajo, le deben encomendar al nuevo funcionario, tareas que pueda cum-

plir sin mayores dificultades y darle la adecuada supervisión.

Convendría ofrecerle una permanencia de una o dos semanas en la oficinas centrales y experiencias de campo, especialmente trabajando por un período de varios meses como asistente de una Agencia de Extensión que tenga condiciones parecidas a las que se presentarán en su futuro trabajo.

Durante este período la supervisión será intensiva y entre otras cosas promoverá y facilitará la lectura de documentos, libros y publicaciones periódicas y la asistencia a reuniones y a otras actividades de capacitación.

En este lapso el funcionario aprende más haciendo que memorizando y va adquiriendo buenos hábitos de trabajo.

A su término debe haber logrado que:

- a) El funcionario se sienta parte del Servicio de Extensión.
- b) Tenga confianza en sus compañeros de trabajo.
- c) Conozca, comprenda y acepte los procedimientos del trabajo de Extensión y
- d) Esté capacitado para iniciar sus funciones en su nuevo cargo.

2. Períodos Posteriores

La capacitación en estos períodos, actualmente se está ofreciendo en el Servicio de Extensión, mediante cursos, reuniones, entrevistas, agencias de capacitación, giras, becas para participar en actividades en el extranjero, congresos, demostraciones, métodos escritos y diversas actividades de la supervisión. También existe la preocupación de promover la lectura de libros y revistas.

El contenido de la capacitación que se ofrece es variada pero con énfasis en conocimientos y destrezas técnicas.

Conviene mejorar la planificación de la capacitación para hacerla más eficiente y eficaz.

PLANIFICACION DE LA CAPACITACION

Se sugiere el siguiente esquema para planificar la capacitación de los funcionarios del Servicio de Extensión.

1. Detección y Análisis de las necesidades de capacitación (Problemas que pueden solucionarse mediante la capacitación)

a. Análisis de las necesidades de la familia rural.

Esto se logra estudiando las características de áreas o regiones y conversando con los agricultores.

b. Análisis de los intereses y necesidades de los Extensionistas (analizar qué debe hacer, que requieren para ello y de estos requerimientos cuáles los tienen y cuáles les faltan).

Esto se logra con el estudio de sus tareas, con entrevistas y encuestas, informes de los extensionistas y de los supervisores. Se facilita el trabajo solicitándoles a los funcionarios que hagan sus propios planes de capacitación.

c. Análisis de los contenidos de los Planes y de los Programas locales.

d. Análisis de las necesidades actuales del Servicio de Extensión. Para ello conviene estudiar su dinámica, especialmente los cambios de objetivos específicos y de la política.

2. Priorización de los problemas que se solucionarán con la capacitación

Para ello se considera su importancia, su urgencia, la frecuencia con que se presentan, etc.

3. Análisis de cada problema o área en que se precisa capacitación

Para ello conviene determinar su naturaleza en relación a valores, conocimientos, destrezas. De acuerdo a ella establecer objetivos, determinar las causas y formular en general las soluciones.

4. Programación de las actividades de capacitación

Para cada una se debe considerar metas, contenido, métodos de capacitación, participantes, responsables, recursos y apoyo logístico, presupuesto, fecha, sistema de evaluación y de seguimiento de la actividad.

5. Calendario anual de actividades de capacitación

6. Evaluación del programa de capacitación

7. Seguimiento

PROGRAMACION DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION

Para cada actividad específica de capacitación se deben considerar los siguientes elementos:

- Objetivos, metas y productos
- Fecha de iniciación y término
- Contenido de la actividad
- Métodos de capacitación
- Funcionario responsable o coordinador
- Profesores o personal - recurso
- Participantes - número y características
- Presupuesto
- Equipo y materiales de enseñanza

Sistema de evaluación y seguimiento de la actividad

Para toda la programación de la capacitación de un período, ya sea éste de corto o mediano plazo, se debe elaborar un cronograma o calendario de actividades, los objetivos generales y una consolidación de los datos correspondientes a las actividades de la capacitación que comprende.

ESTRATEGIA, MEDIO Y METODOS PARA LA CAPACITACION

La capacitación tendrá un carácter recíproco de dar y recibir y se desarrollará por el proceso activo de aprender haciendo.

A continuación se mencionan algunos medios y métodos para la capacitación:

- Agencias de Capacitación
- Reuniones, grupos de discusión, paneles
- Giras
- Demostraciones
- Conferencias
- Manuales
- Libros, folletos y otras publicaciones periódicas
- Exhibiciones

- Cine
- Prácticas de campo
- Cartas, circulares
- Cursos cortos y talleres
- Días de campo
- Consultas
- Seminarios, congresos
- Cursos para graduados
- Análisis de documentos
- Investigaciones y estudios
- Análisis o estudios de casos
- Ayudas visuales y audiovisuales
- Técnicas de test y de pruebas
- Entrevistas
- Intercambios internacionales

Generalmente se empleará una combinación de varios de estos elementos.

Evaluación y seguimiento de la capacitación

Todas las actividades de capacitación deben evaluarse en base a sus objetivos.

En caso de la capacitación de inducción la evaluación puede realizarse mediante cuestionarios utilizados antes y después de este período de capacitación.

La evaluación de la capacitación en servicio se hace principalmente por el posterior desempeño en el trabajo y el grado de satisfacción de los funcionarios. También pueden utilizarse tests para captar opiniones y determinar el aprovechamiento por parte de los participantes.

La responsabilidad por la evaluación recae principalmente en los supervisores.

De todos modos, conviene darle a los participantes la oportunidad de expresar sus opiniones sobre cada aspecto de la actividad de capacitación: objetivos, contenido, duración y distribución del tiempo entre materias, métodos de enseñanza, jornada de trabajo, documentación de apoyo didáctico, aspectos más positivos y cosas que pueden mejorarse, satisfacción o insatisfacción por la actividad, etc.

Estas opiniones son muy útiles para el mejoramiento futuro de las diversas actividades de capacitación.

AGENCIAS BASES DE CAPACITACION

Consideraciones Generales

En algunos países, ha existido bastante interés en utilizar algunas de las agencias locales para la capacitación de extensionistas.

Se estima que en ellas se podría observar, apreciar y estudiar en una realidad concreta algunas de las etapas de la planificación, ejecución y evaluación del trabajo de Extensión a nivel local.

A la vez que ofrece este tipo de capacitación la Agencia sigue trabajando normalmente.

Se estima que una Agencia Base de Capacitación debe desarrollar un Programa de Extensión coordinado y bien adaptado a las condiciones locales y sus funcionarios deben trabajar en armonía, estar interesados en ofrecer y colaborar en la capacitación y mantener buenas relaciones con las familias campesinas y con las instituciones públicas o privadas que les presten servicios a los campesinos.

La principal limitación que han tenido estas Agencias es la inestabilidad del personal.

Objetivos de las Agencias de Capacitación

La Agencia de Capacitación, además de sus propósitos normales relacionados con los servicios que presta a las familias rurales, tiene los siguientes objetivos:

Facilitar la capacitación práctica en servicio de los funcionarios recién ingresados al Programa Nacional de Extensión.

Promover la capacitación recíproca o intercambio de experiencias de los extensionistas.

Facilitar la apreciación de las bondades del trabajo de Extensión por familias rurales que aún no estén siendo atendidas por el Programa Nacional de Extensión.

Permitir la comprobación de modificaciones en el trabajo que se pretende generalizar en el Programa Nacional de Extensión.

Estimular a los funcionarios que están desarrollando satisfactoriamente su trabajo.

Promover la emulación aprovechando las experiencias exitosas.

Mejorar el trabajo de la propia Agencia de Capacitación.

Apoyar el trabajo de la Agencia con el personal en capacitación.

Requisitos de la Agencia de Capacitación

La Agencia debe ser exitosa en el logro de cambios favorables para las familias rurales causados por su trabajo y descartando recursos exógenos extraordinarios que pudiesen provocar resultados aparentes y transitorios (distorcionando efectos reales y permanentes).

Deberá estar desarrollando un programa adecuado a las condiciones locales, coordinado entre las unidades de la Agencia y entre ésta y otros organismos que presten servicios a los campesinos.

Las relaciones de los funcionarios con las familias campesinas deben ser favorables.

Deberá contar con un equipo mínimo de extensionistas.

Los funcionarios de la Agencia deben estar interesados en las nuevas funciones de capacitación.

La Agencia y su área de influencia deben tener elementos semejantes a los que confrontan los funcionarios participantes en el proceso de capacitación.

Debe asignársele oportunamente los recursos que se estimen necesarios para cumplir cualquier actividad de capacitación (viáticos, apoyo logístico).

La agencia debe contar con un adecuado sistema de supervisión.

De lo anterior se desprende que cualquier agencia que cumpla esos requisitos puede servir de base de capacitación y que podría establecer un proceso de rotación entre aquellas que se consideren idóneas. Asimismo, al perder la Agencia los requisitos establecidos, dejaría de ser base de capacitación.

Por otra parte, se evitará el asignarle recursos extraordinarios a estas agencias, en atención a

que ellos resultan contraproducentes, atendiendo a las experiencias que se ha tenido con las estrategias de fincas modelos, áreas demostrativas y otros proyectos especiales.

Contenido de la Capacitación en la Agencia Base

En lo técnico se pueden considerar los rubros de producción (maíz, hortalizas, ganado lechero) o las disciplinas (riego, conservación de suelos, control de plagas y enfermedades, fertilización) y su integración en la administración de fincas.

Igualmente se puede considerar los componentes de administración del hogar.

En el campo de la gestión de la Extensión se incluirán aspectos relacionados con la planificación, organización, comunicación, coordinación, administración de personal y manejo de recursos.

En cuanto a la ejecución del trabajo se considerarán las estrategias y metodologías empleadas para la promoción, organización y capacitación de las familias campesinas y los procesos de evaluación y de supervisión.

Otras consideraciones sobre la Capacitación en las Agencias

Cuando se trate de nuevos funcionarios se tratará que vivan por un tiempo en la finca de una familia del área, para facilitarle un mejor conocimiento de la Comunidad.

Será preferible ofrecer la capacitación en forma rotativa en 2 ó 3 Agencias para que el Extensionista adquiera una experiencia más variada y para evitar que fije algunos hábitos no recomendables que estuviesen presentes en el personal de una Agencia determinada.

Otros aspectos de la gestión de personal se consideran en el capítulo de dirección y supervisión.

6. COMUNICACION ADMINISTRATIVA

La comunicación en Extensión

La comunicación en Extensión presenta un doble aspecto. Uno es el aspecto relacionado con

el proceso administrativo o de gestión que se cumple en toda organización y que tiene por objeto facilitar el contacto entre sí de los funcionarios del Servicio de Extensión y sus relaciones

con los demás organismos con los que trabaja o tiene conexiones. Además le permite informar a la sociedad sobre el trabajo que se está cumpliendo.

Entre otras cosas, la comunicación así considerada facilita los intercambios de información para permitir que los agentes locales reciban las instrucciones y orientaciones desde los niveles nacional y regional y para que los agentes puedan informar sobre la dinámica del desarrollo del trabajo.

El otro es el aspecto sustantivo relacionado con la labor misma de Extensión y consiste en la realización de métodos educativos de comunicación. Prácticamente la técnica de Extensión es técnica de comunicación. A nivel local, el trabajo es una constante labor de comunicación.

LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA

Una eficiente comunicación intrainstitucional es un factor de eficiencia administrativa. Por ello en todo organismo se establecen y utilizan canales específicos para facilitar un flujo rápido y fiel de comunicación. Asimismo se establece quienes y en que forma pueden utilizar esos canales. En la institución hay comunicaciones descendentes, ascendentes y horizontales.

En toda institución se constatan dos sistemas de comunicación administrativa. Uno formal y otro informal.

Entre los medios y métodos de comunicación administrativa están las circulares, reuniones, entrevistas, memorias, llamadas telefónicas y los memoranda, informes e instrumentos de planificación.

Estos medios deben utilizarse en forma metódica, estableciéndose para ello su naturaleza, ob-

jetivos, contenido, forma, responsabilidades, destinatarios y otras normas.

El sistema de informes es uno de los grupos de estos métodos.

LA COMUNICACION COMO OPERACION TECNICA

El extensionista debe tener un gran dominio de la comunicación para poder cooperar eficientemente en la transformación del hombre y facilitar el logro de cambios en la agricultura y en la vida rural. El agente de Extensión debe enseñar al campesino a tomar decisiones, debe extender conocimientos acumulados por la experiencia y la investigación. Para cumplir esa labor no sólo debe conocer la materia técnica o contenido de la enseñanza sino que también debe dominar la forma de extenderla. Esta forma comprende una metodología de la comunicación adaptada al trabajo de Extensión.

Para lograr una mejor aplicación de los métodos de Extensión, se establece el apoyo de una unidad de comunicación a nivel nacional y regional. Estas unidades de comunicación tienen por objetivo apoyar a los funcionarios locales de Extensión en el empleo de una metodología adecuada, a través de la capacitación, del asesoramiento y de la producción de materiales y ayudas de comunicación. Además la unidad puede contribuir a la información del público sobre las actividades y realizaciones del Servicio de Extensión y al mejoramiento del sistema de relaciones intra e interinstitucional.

La producción de materiales de comunicación es una función de apoyo a la capacitación y asesoramiento ya que esos materiales tienen utilidad sólo en el grado que sean utilizados y aplicados por los extensionistas.

INFORMES DE EXTENSION

Introducción

Los extensionistas no sólo deben desarrollar un programa de trabajo adecuadamente elaborado sino que también deben preparar informes de su labor, de acuerdo a normas previamente establecidas, que indiquen los logros de su acción y la forma en que se ha trabajado.

Los informes son uno de los instrumentos de la Extensión que contienen la labor realizada en la etapa de la ejecución del programa, los preparativos previos y las sugerencias para el trabajo futuro.

Los sistemas de informes deben adecuarse a las variadas situaciones que se presentan en los di-

versos países y en consecuencia, los ejemplos que se dan más adelante tomados de una propuesta elaborada para el Programa Nacional de Extensión Agropecuaria de Honduras deben servir sólo como tales para analizarlos y ver que es lo aplicable en otra situación, que es lo que debe eliminarse y que debe agregarse.

Por lo general, es corriente constatar resistencias al establecimiento de los sistemas de informes; ellas pueden reducirse a un mínimo dando amplia participación a los interesados en la elaboración de las pautas y formularios a utilizar, capacitándolos a cabalidad en la forma de prepararlos y resaltando los beneficios que esos informes producen tanto al Servicio de Extensión como al país y a las propias personas que los elaboran.

Importancia

La preparación de informes de Extensión es necesaria entre otras por las siguientes razones:

- Los informes permiten establecer adecuadas relaciones con los agricultores y organismos que apoyan y legitiman la labor de Extensión.
- Justifican los recursos invertidos y las peticiones de nuevas asignaciones.
- Son útiles para la planificación del trabajo.
- Mantienen y levantan la moral de los extensionistas ya que les permiten constatar objetivamente los resultados positivos del trabajo.
- Permiten mejorar los métodos y sistemas de trabajo.
- Constituyen una de las fuentes de información para la evaluación del trabajo de los extensionistas.

- Permiten dar continuidad a la labor de Extensión en los casos de cambio de personal.

Sistema de Informes

El sistema es el conjunto de informes cuantitativos y cualitativos que deben elaborar cada uno de los funcionarios o las unidades de un Servicio de Extensión y que deben suministrar la información necesaria para apreciar todos los aspectos del trabajo de Extensión. La parte cuantitativa se detalla en los informes estadísticos y la cualitativa en los informes narrativos.

El sistema debe ser planificado con amplia participación de los funcionarios.

De acuerdo a las políticas y a las necesidades, se deben establecer los informes regulares que deben elaborar las diversas clases de funcionarios y las pautas y formularios que faciliten su preparación. Asimismo, es necesario contar con un manual de instrucciones que expliquen los diversos puntos que contienen los informes y la definición de ciertos términos. Las instrucciones pueden incluirse o anexarse a los formularios.

Como los informes nacionales se basan en los regionales y estos en los locales, es indudable que se requieren pautas y formularios uniformes para su elaboración en los diversos niveles ya que ello facilita o hace posible su integración y concentración.

Para la elaboración de informes mensuales y anuales el extensionista debe llevar anotaciones diarias y registros.

Un sistema práctico puede exigir la preparación de informes mensuales que de acuerdo a las necesidades pueden integrarse en informes trimestrales o semestrales. Ellos son la base para la elaboración de la memoria anual.

TIPOS DE INFORMES

CLASIFICACION

Los informes pueden clasificarse según su periodicidad en anotaciones diarias, informes mensuales, trimestrales o semestrales y memorias anuales.

Según la responsabilidad de su elaboración hay informes de los agentes locales de Extensión,

de los supervisores, de los especialistas de Extensión y de los jefes.

Según su nivel hay informes locales, regionales y nacionales.

De acuerdo a su naturaleza hay informes estadísticos y narrativos.

ANOTACIONES DIARIAS

La información que conviene registrar diariamente es la que se precisa para hacer otros informes.

Las anotaciones se pueden hacer en pequeñas libretas preparadas para el efecto. Allí, en forma muy resumida, se deja constancia de lo que se ha hecho en el día, en que materias se trabajó con qué métodos, con cuantas personas, como se distribuyó el tiempo entre labores de planificación, de organización, de ejecución de proyectos y en otras actividades.

Para futuros trabajos de evaluación también se requiere registrar el tiempo dedicado a cada método y a cada materia.

Para el registro de los datos estadísticos las libretas contienen cuadros parecidos a los utilizados en los informes mensuales.

En lugar de libretas se puede registrar la información en hojas más grandes que se mantienen en la oficina y que se llenan al terminar el día o a primera hora de la mañana siguiente.

Si no se hacen estas anotaciones diarias es muy posible que en los informes mensuales no se incluya todo el trabajo realizado e incluso se omitan por olvido cosas importantes.

Las anotaciones diarias son para el uso casi exclusivo de quien las hace.

INFORMES MENSUALES

Todos los funcionarios tienen responsabilidades en la elaboración de los informes mensuales. En algunos casos no se solicitan informes mensuales sino trimestrales.

Estos informes constan de una parte estadística y otra narrativa.

INFORMES ESTADÍSTICOS

Estos informes constituyen la traducción del trabajo y de sus resultados a cifras.

Con los ejemplos que se incluyen más adelante es posible comprender la información que ellos deben contener la que en las pautas se divide y subdivide a través de una adecuada organización.

Los informes de los funcionarios locales contienen el trabajo educativo realizado con la po-

blación y los logros alcanzados y por lo tanto, incluyen los siguientes tres aspectos:

1. El campo de acción dividido en proyectos de producción y de desarrollo socio-cultural con la indicación del número de personas beneficiadas y las metas obtenidas en cada uno de esos proyectos.
2. Los métodos de Extensión utilizados y el número de personas participantes tanto individualmente como en grupos.
3. La distribución del tiempo.

Para la confección de los informes estadísticos es necesario disponer de formularios y cuadros adecuados y estables, es decir que no se cambien en corto plazo sino que se revisen cada 3 o más años en reuniones ampliadas de extensionistas. La elaboración a nivel nacional de los cuadros y formularios presentan dificultades debido a las diferencias de las regiones de un país y a las diversas interpretaciones que puedan darse a la información que se solicita. De ahí la necesidad de elaborar instrucciones para llenar los diversos ítems y de definir algunos términos empleados.

INFORMES NARRATIVOS

El informe narrativo debe hacerse de acuerdo a la naturaleza educativa del trabajo de Extensión. En forma breve debe destacar los logros más importantes, las formas en que se alcanzaron y los factores favorables y las limitaciones encontradas. También se incluyen los aspectos relacionados con las organizaciones rurales, con la cooperación dada y recibida de otros organismos y personas y los problemas y necesidades del propio Servicio de Extensión. En este último caso debe de indicar la forma en que se subsanaron algunas dificultades y que aspectos quedan pendientes. Por último el informe contiene una breve proyección del trabajo para el próximo período.

Para la confección de los informes narrativos es necesario contar con pautas, que tengan cierta flexibilidad, que indiquen las materias que deben informarse.

La objetividad, la brevedad y la simplicidad de los informes son las bases de su mayor utilidad.

El contenido de los informes estadísticos y narrativos depende lógicamente de los planes, proyectos y programas y de las necesidades de información que precise cada Servicio de Extensión.

Estos informes pueden hacerse en conjunto por los funcionarios de una Agencia de Extensión o unidad o en forma individual en cuyo caso, de todos modos, deberán reunirse posteriormente.

MEMORIAS O INFORMES ANUALES

En las memorias de destacan los logros alcanzados en el año y se reúne la información contenida en los informes mensuales.

Estos informes se hacen cada año por exigencias de las autoridades y las normas establecidas en la generalidad de los países. Debido a la naturaleza educativa de la labor de Extensión, cuyos logros más fundamentales se logran a mediano y a largo plazo, será necesario también hacer informes que comprendan una serie de años.

Estas memorias permiten, además de determinar los avances en el desarrollo de los proyectos, sentar las bases para los ajustes de la planificación.

La memoria anual de un Servicio de Extensión Agraria se hace en base a los informes de las diversas unidades y funcionarios. Es una versión resumida de los informes mensuales y en consecuencia, sus pautas y formularios son semejantes. Lógicamente que contienen un complemento con comentarios y recomendaciones.

OTROS INFORMES

A veces es necesario elaborar otros informes de acuerdo con la necesidad de información que determinen las circunstancias.

Esa información debe darse por separado ya que al tratarse de incluirla en los anteriores informes provoca complicaciones que deben evitarse.

Entre otros informes complementarios están aquellos que exigen la administración como el control de uso de los vehículos y otros recursos, planillas de viáticos, informes de viajes, etc.

EJEMPLOS DE INFORMES DE EXTENSIONISTAS LOCALES

(Tomado de una propuesta elaborada para el Servicio de Extensión de Honduras)

INFORME ESTADISTICO

REGION AGRICOLA: _____

AGENCIA DE EXTENSION: _____

NOMBRE DEL EXTENSIONISTA: _____

CARGO QUE OCUPA _____ MES DE _____ DE 199 _____

INTRODUCCION

Los informes se refieren al trabajo de Extensión realizado y al avance logrado en el cumplimiento de las metas.

El trabajo de Extensión consiste en la enseñanza de conocimientos, destrezas y actitudes a través de métodos de Extensión.

El fundamento del sistema de informes está en la planificación y programación del trabajo. Por lo tanto, se requiere de planes y programas que contengan lo que se va a hacer, cómo se va a hacer (métodos) y cuánto se va a hacer (metas).

Hay tres grupos principales de metas a saber:

1. Metas de métodos (o actividades de Extensión).
2. Metas de prácticas o de soluciones.
3. Metas de producción y sociales.

Las metas de métodos se refiere a las veces en que se han utilizado los métodos y el número de beneficiarios (individuos, familias o grupos) de esos métodos.

Las metas de prácticas se refiere generalmente a la cantidad de tecnología extendida adoptada y al número de personas que se han beneficiado con ella.

Por último, las metas de producción se refieren a la cantidad de hectáreas, animales u otras unidades, al rendimiento logrado y a la cantidad total producida. En cuanto a lo social se informan los beneficiados en relación a los diversos componentes del nivel de vida.

Un sistema de informes periódicos requiere de que los funcionarios lleven anotaciones diarias.

El presente sistema no elimina el hacer otros informes complementarios ordenados por las autoridades.

**CUADRO Nº 1
METODOS DE EXTENSION**

CAMPO DE ACCION Nº	Visitas a fincas u hogares Nº	Consultas Nº	Demostraciones de resultados Nº	Radio Nº	Prensa Nº	Circulares		Folletos		Demostraciones de métodos		Giras		Cursos cortos, talleres		Reuniones		
						Nº	Pers.	Nº	Pers.	Nº	Pers.	Nº	Pers.	Nº	Pers.	Nº	Pers.	
Producción Vegetal																		
Producción Animal																		
Economía del Hogar																		
Proyectos Genéricos																		
TOTAL																		

Instrucciones para llenar el cuadro: El cuadro se refiere a los métodos ofrecidos en el mes. Se dejan dos columnas en blanco para incluir otros métodos. En los métodos individuales se indica únicamente la cantidad de métodos (o sea el número de veces que se usó) ya que ella corresponde al mismo número de personas. En radio y prensa también se indica únicamente la cantidad de veces que se usó ya que es imposible apreciar directamente la cantidad de personas alcanzadas cada vez que se usan esos métodos. En cambio, para los métodos de grupos se indica su número, o sea la cantidad de veces que se le utilizó y también el número de personas beneficiadas. En circulares y folletos también se indica el número de ediciones diferentes y el número de personas a quienes se les entregó o se les envió. En reuniones se incluyen todos los otros tipos de reuniones que ya no se hayan mencionado anteriormente o sea, que se excluyen las demostraciones de métodos, giras y cursos cortos y talleres: por otro lado se incluyen las reuniones que se hacen en las demostraciones de resultados, charlas, reuniones con proyección de películas, encuentros y otros. Las giras incluyen a los días de campo.

Empiece anotando el total en la última línea. Después llene las otras líneas ya que en caso de que un método se haya utilizado para más de un objeto lo debe colocar únicamente en la línea del objeto para que el principalmente se usó y en observaciones se puede indicar que esos métodos se utilizaron también para extender prácticas y soluciones de otros campos de acción.

Cualquier comentario que se desee hacer debe escribirse a continuación:

OBSERVACIONES: _____

CUADRO Nº 2
BENEFICIARIOS

FORMAS DE ATENCION	PERSONAS ATENDIDAS			
	Nuevos en el Mes		Total Acumulado	
	Nº de Grupos	Nº de Personas	Nº de Grupos	Nº de Personas
EN FORMA INDIVIDUAL				
Amas de Casa				
Productores				
Juventud				
TOTAL INDIVIDUAL				
EN GRUPOS				
Asentamientos				
Cooperativas				
Comités Agrícolas				
Clubes de Desarrollo Familiar				
Clubes Juveniles				
TOTAL EN GRUPOS				
TOTAL GENERAL				

Instrucciones: En el cuadro se discrimina del total de grupos y personas atendidas a los nuevos con el objeto de obtener en el total acumulado el número de personas diferentes que se atienden y que viene a ser la cantidad de beneficiarios del Programa de Extensión.

Del cuadro anterior Nº 1 se puede obtener el total de la audiencia en el que la misma persona puede aparecer repetida varias veces.

A continuación pueden escribirse los comentarios que se desea hacer.

OBSERVACIONES: _____

CUADRO Nº 3

TECNOLOGIA DE PRODUCCION VEGETAL

AREAS	MAIZ			FRUJOL			ARROZ			SORGO			PASTOS			HORTALIZAS				
	En el mes		Total Acumulado	En el mes		Total Acumulado	En el mes		Total Acumulado	En el mes		Total Acumulado	En el mes		Total Acumulado	En el mes		Total Acumulado		
	Has.	Nº de Productores	Has.	Has.	Nº de Productores	Has.	Nº de Productores	Has.	Nº de Productores	Has.	Nº de Productores	Has.	Nº de Productores	Has.	Nº de Productores	Has.	Nº de Productores	Has.	Nº de Productores	
TECNOLOGICAS																				
Preparación de Suelos																				
Siembra de Siembra																				
Semilla																				
Fertilización																				
Labores Culturales																				
Control de Malizas																				
Control de Plagas y Enfermedades																				
Siembra de Coescha																				
Almacenamiento																				

Instrucciones: Cada línea incluye toda la tecnología que en relación a ella se ha extendido. Por ejemplo: En el caso de sistema de siembra incluye densidad, época, si es en línea, profundidad, etc.

Se dejan dos líneas en blanco por si es necesario agregar otros campos tecnológicos como por ejemplo: Procesamiento. Las columnas en blanco son para indicar otros proyectos en que se esté trabajando.

El cuadro indica la cantidad de productores que va incorporando la tecnología que se extiende y la cantidad de hectáreas en que ella se aplica.

A continuación se pueden hacer las observaciones que se crea conveniente.

OBSERVACIONES: _____

**CUADRO Nº 4
TECNOLOGIA DE PRODUCCION ANIMAL**

AREAS	PROYECTOS																				
	VACUNOS DE LECHE				VACUNOS DE CARNE				PORCINOS				AVES				APICULTURA				
	Nuevos en el mes		Total Acumulado		Nuevos en el mes		Total Acumulado		Nuevos en el mes		Total Acumulado		Nuevos en el mes		Total Acumulado		Nuevos en el mes		Total Acumulado		
	Nº de Animales	Nº de Producciones	Nº de Animales	Nº de Producciones	Nº de Animales	Nº de Producciones	Nº de Animales	Nº de Producciones	Nº de Animales	Nº de Producciones	Nº de Animales	Nº de Producciones	Nº de Animales	Nº de Producciones	Nº de Animales	Nº de Producciones	Nº de Animales	Nº de Producciones	Nº de Animales	Nº de Producciones	
TECNOLOGICAS																					
Alimentación																					
Mejoramiento Genético																					
Sanidad																					
Manejo																					
Procesamiento																					

Instrucciones: El cuadro indica el número de productores que va incorporando la tecnología mejorada y en la cantidad de animales en que ella se aplica.

Para el caso de apicultura se indica el número de colmenas en lugar del número de animales.

Para la apicultura el manejo incluye la incorporación de colmenas modernas y el procesamiento incluye la cosecha de miel.

A continuación se puede hacer las observaciones que se estime conveniente.

OBSERVACIONES: _____

CUADRO Nº 5
TECNOLOGIA DE LOS PROYECTOS SOCIALES Y GENERICOS

PROYECTOS	PERSONAS	BENEFICIADAS
	NUEVAS EN EL MES	TOTAL ACUMULADO
Administración del Hogar		
Alimentación y Nutrición		
Producción casera de Alimentos		
Salud e Higiene		
Vestuario		
Mejoramiento de la Vivienda		
Artesanías		
Recreación		
Administración de Fincas		
Conservación de suelos		
Riego		
Tracción Animal		

Instrucciones: Debido a lo heterogéneo que son los proyectos sociales y genéricos se ha considerado conveniente no desglosar en mayor detalle la tecnología que se extiende ya que al hacerlo habría que hacer un cuadro separado para cada uno de ellos. En administración de fincas se incluye el trabajo en planes de producción.

Las líneas en blanco son para incluir otros proyectos.

Cualquier observación que se desee hacer debe escribirse a continuación.

OBSERVACIONES: _____

CUADRO Nº 6
METAS DE LA PRODUCCION VEGETAL DE PRIMERA

RUBROS	AREA ATENDIDA			AREA NO ATENDIDA			TOTAL DEL AREA		
	Has.	Rendimiento	Producción	Has.	Rendimiento	Producción	Has.	Rendimiento	Producción
MAIZ									
FRIJOL									
ARROZ									
SORGO									
PASTOS									
HORTALIZAS									
TOTAL									

Instrucciones: Este cuadro se llena únicamente en el mes de Diciembre. Las líneas en blanco son para incluir otros proyectos.

En el área atendida el rendimiento se obtiene dividiendo la producción por el número de hectáreas. Igual se hace para el área no atendida.

Para el total se suman las hectáreas atendidas y las no atendidas lo que da el total de hectáreas. Luego se suma la producción atendida y la no atendida lo que da un total de producción. El rendimiento total se obtiene dividiendo el total de la producción por el total de hectáreas. En el caso de hortalizas en que en pequeñas extensiones se mezclan diversas especies, la meta se pone únicamente en hectáreas. El total general es únicamente para hectáreas.

A continuación se pueden hacer las observaciones que se estime conveniente.

OBSERVACIONES: _____

CUADRO Nº 8
METAS DE LA PRODUCCION VEGETAL DE POSTRERA

RUBROS	AREA ATENDIDA			AREA NO ATENDIDA			TOTAL DEL AREA		
	Has.	Rendimiento	Producción	Has.	Rendimiento	Producción	Has.	Rendimiento	Producción
MAIZ									
FRIJOL									
ARROZ									
SORGO									
PASTOS									
HORTALIZAS									
TOTAL									

Instrucciones: Este cuadro se llena únicamente en el mes de marzo. Las líneas en blanco son para incluir otros proyectos.

En el área atendida el rendimiento se obtiene dividiendo la producción por el número de hectáreas.

Igual se hace para el área no atendida.

Para el total se suman las hectáreas atendidas y las no atendidas lo que da el total de hectáreas. Luego se suma la producción atendida y la no atendida, lo que da el total de la producción. El rendimiento total se obtiene dividiendo el total de la producción por el total de las hectáreas. Es posible que sea necesario hacer los cálculos mediante una muestra que represente el 5% a 10% del total. El total general es únicamente para las hectáreas.

A continuación pueden hacerse las observaciones que estime necesario.

OBSERVACIONES: _____

INFORME NARRATIVO

Región Agrícola: _____

Agencia de Extensión: _____

Nombre del Extensionista: _____

Cargo que ocupa: _____

Mes de _____ de 199 _____

PAUTA

1. DESARROLLO DE LOS PROYECTOS

en números o que pudiéndolo complicaría demasiado los cuadros estadísticos.

2. LABOR COMPLEMENTARIA

El informe narrativo relata sólo los hechos más importantes en forma breve.

2.1 Labor de servicios directos

2.2 Labor de coordinación con

2.2.1 Programas de la Secretaría de Recursos Naturales

2.2.2 Banco Nacional Agropecuario

2.2.3 Instituto Hondureño de Mercadeo Agrícola

2.2.4 Con otros Organismos

Si en relación con algunos de los puntos de la pauta no se han desarrollado actividades se coloca únicamente el título correspondiente seguido de la frase "No hubo actividad".

3. ORGANIZACION

3.1 Comités Agrícolas

3.2 Asentamientos Campesinos

3.3 Cooperativas

3.4 Clubes de Desarrollo Familiar

3.5 Clubes Juveniles

3.6 Otras organizaciones

3.7 Dirigentes o líderes

1. DESARROLLO DE LOS PROYECTOS. Como complemento de lo indicado cuantitativamente en el informe estadístico y de acuerdo al espíritu de Extensión se debe hacer un breve relato de lo más importante ocurrido en el período en relación al desarrollo del trabajo educativo con las familias rurales (productores, amas de casa, jóvenes).

2.1 Labor de Servicios Directos. A veces el programa de Extensión debe participar en la distribución de insumos como semillas, fertilizantes, agroquímicos y otros. Esa labor se debe relatar en este punto.

4. ADMINISTRACION INTERNA

4.1 Trabajo de planificación e informes

4.2 Capacitación proporcionada

4.3 Capacitación recibida

4.4 Distribución del tiempo

4.5 Necesidades

2.2.1 Coordinación con Programas de la Secretaría de Recursos Naturales. Se debe indicar la coordinación con los Programas de Investigación mencionando la colaboración que mutuamente se ha prestado para el establecimiento de ensayos o comprobación de resultados y pruebas del productor. Igualmente se indica la información intercambiada y los canales de comunicación que se han utilizado.

5. COMENTARIOS ADICIONALES Y OTROS TRABAJOS EJECUTADOS

Instrucciones para algunos puntos de la pauta anterior

En forma semejante se relata la coordinación con los Programas de: Producción y Sanidad Animal, Suelos, Sanidad Vegetal, Mecanización, Semillas.

El informe narrativo complementa el informe estadístico y explica lo que no puede expresarse

2.2.2 Coordinación con Banco Nacional Agropecuario. Se menciona todo lo relacionado

con las acciones que se han hecho en relación al crédito.

2.2.3 Instituto de Mercadeo Agrícola. Igual que el anterior en el campo de la comercialización.

3. ORGANIZACION. Para los diversos tipos de organizaciones con que se ha trabajado indicar su nombre, ubicación de la sede (comunidad) y cantidad de socios que tiene. Además conviene mencionar algunas de sus características principales y actividades más importantes desarrolladas en el mes y datos sobre el movimiento de socios (ingresos, abandonos). Debe indicarse la organización de nuevos grupos.

3.7 Dirigentes o líderes. Indicar los nombres de los líderes más destacados, comunidades que atienden y la labor más importante que han desarrollado en el período que cubre el informe.

4.1 Trabajo de planificación e informes. Se indican los trabajos de caracterización (realización o actualización), elaboración de planes, programas, proyectos e informes en que se ha trabajado.

4.2 Capacitación proporcionada. No se refiere a la capacitación de las familias rurales lo que se informó en el informe estadístico sino que a la capacitación que se ha prestado a otros extensionistas o funcionarios.

Indicar el contenido de la capacitación y la forma como fué ofrecida.

4.3 Capacitación recibida. Indicar el contenido y la forma en que se enseñó y su utilidad para el trabajo que se está desarrollando.

4.4 Distribución del tiempo. Se debe hacer una apreciación o cálculo sobre la forma en que se distribuyó el tiempo y cuánto se le dedicó a cada uno de los proyectos que se están ejecutando. Indicar a que se destinó el tiempo en que no se trabajó en proyectos (administración interna, otros).

4.5 Necesidades. Indicar los requerimientos de capacitación, apoyo técnico, materiales, equipos y otros recursos para efectuar bien el trabajo.

5. COMENTARIOS ADICIONALES. Agregar cualquier comentario sobre aspectos importantes que se desee destacar y que no se hayan contemplado anteriormente.

EJEMPLOS DE INFORMES DE EXTENSIONISTAS REGIONALES O NACIONALES

No se indicarán pautas o formularios para cada uno de los funcionarios o unidades regionales o nacionales de un Servicio de Extensión.

Esos informes deben basarse en las funciones que deben cumplir, como se indicó el capítulo sobre "Organización". Por ser lo más corriente se dan a continuación ejemplos de los informes que deben presentar los supervisores.

INFORMES DE LOS SUPERVISORES PAUTA PARA EL INFORME NARRATIVO DE SUPERVISION DE AGENCIAS

La supervisión es un proceso educativo que orienta en políticas, normas y procedimientos de Extensión, para facilitar el logro de sus objetivos y procurar el desarrollo de la personalidad de los extensionistas.

Los informes son una constancia del trabajo realizado por el supervisor y una comprobación de la naturaleza de las relaciones entre el supervisor y los supervisados.

- Agencia de Extensión de _____
- Personal de la Agencia _____
- Fecha de la Supervisión _____
- Propósito de la visita _____
- Sectores, fincas y hogares visitados _____

1. Marco conceptual

Cooperación prestada por el supervisor en relación al marco conceptual del Servicio de Extensión. Intercambios de ideas para lograr un mejor conocimiento y aceptación de los principios, políticas, normas, objetivos y metas.

2. Programación del trabajo

2.1 Que ideas o técnicas de programación resaltan positivamente en la Agencia. Cuáles convendría introducir o consolidar en otras agencias en relación a la caracterización (diagnóstico), establecimiento de prioridades, formulación de soluciones a los problemas de las familias rurales y forma de lograrlas, participación de esas familias en esos procesos.

2.2 Que actividades se hicieron en la visita de supervisión para mejorar tanto el proceso de programación como la elaboración de planes, programas, proyectos y calendarios de actividades de la Agencia de Extensión.

3. Prestación de servicios

3.1 En que rubros y problemas de la familia campesina trabaja la Agencia.

3.2 Aspectos positivos encontrados en:

- La utilización de la metodología de Extensión (Reuniones, demostraciones, visitas a fincas, entrevistas en la oficina, giras, etc.)
- La coordinación intra e interinstitucional.
- El enfoque familiar.
- La organización y participación campesina y el desarrollo del liderazgo.
- El programa y los proyectos agropecuarios y de mejoramiento de las condiciones de vida.

3.3 Actividades de capacitación cumplidas en la visita de supervisión en relación a la prestación de servicios.

4. Evaluación e información del trabajo

4.1 En que forma se está haciendo la evaluación e información del trabajo, resaltando los aspectos positivos. Atención que se le da a la proyección del trabajo de Extensión.

4.2 Que actividades de capacitación cumplió el supervisor para mejorar el sistema de evaluación y la elaboración de informes.

5. Organización y funcionamiento de la oficina

5.1 Aspectos positivos encontrados en la organización de la oficina y su administración. Relaciones entre el personal y de éste con el público y con las organizaciones e instituciones que intervienen en el trabajo de Extensión. Presentación de la oficina. Equipos. Labor administrativa.

5.2 En que aspectos colaboró el supervisor para mejorar las condiciones de trabajo de la Agencia.

6. Capacitación del personal

Sugerencias hechas en conjunto entre el supervisor y el personal de la Agencia para mejorar la capacitación de los extensionistas. Análisis de la capacitación de personal que se realiza. Formulación de sugerencias para ampliar y enriquecer los métodos de capacitación.

7. Apoyo complementario de la Agencia

7.1 Necesidades de la agencia: local físico, transporte, equipo de oficina, presupuesto, sueldos, viáticos, incentivos, etc.

7.2 Recomendaciones para fortalecer el apoyo del nivel regional y nacional.

7.3 Otros aspectos tendentes a lograr una mayor eficiencia del trabajo de la Agencia de Extensión.

8. Aspectos sociales del personal

8.1 Relaciones familiares.

8.2 Satisfacción salarial.

8.3 Grado de satisfacción con el cargo.

8.4 Actitud hacia la supervisión.

9. Acción futura

9.1 Compromisos que deberá cumplir el supervisor.

9.2 Compromisos que deberá cumplir el personal de la Agencia

10. Observaciones

SISTEMATIZACION DE LAS VISITAS DE SUPERVISION

La siguiente es una propuesta del formulario para orientar el trabajo de una visita de supervisión a los técnicos locales de Extensión Agraria

En lo posible la pauta debe ser llenada en colaboración con cada funcionario supervisado.

1. MARCO CONCEPTUAL DE LA EXTENSION

4	3	2	1	4	3	2	1
<p>LABOR EDUCATIVA</p> <p>El funcionario conoce el proceso educativo y lo aplica en su trabajo.</p> <p>Desarrolla a los individuos.</p>	<p>Conoce el proceso educativo, pero hace personalmente parte de la labor que debe hacer el productor, ama de casa o joven.</p>	<p>Tiene conocimientos inadecuados del proceso educativo.</p> <p>Actúa mejorando cosas.</p>	<p>Tiene una actitud contraria a la educación.</p> <p>Actúa autoritariamente.</p>				
<p>OBJETIVOS GENERALES</p> <p>Sabe que se debe pretender mejorar la producción, el nivel de vida, educar a la familia, promover la participación y conservar los recursos naturales.</p>	<p>Sólo sabe que hay que aumentar los rendimientos y la eficiencia productiva, conservando los recursos y evitando la concentración de la riqueza.</p>	<p>Sólo sabe que hay que aumentar la producción, pero ignora otros objetivos.</p>	<p>Solo sabe que hay que implantar una nueva tecnología.</p>				
<p>SISTEMA DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA</p> <p>Conoce que el Sistema está compuesto por los subsistemas social, de generación y de difusión, estrechamente relacionados por mecanismos de comunicación.</p> <p>Comprende los factores que dan eficiencia al sistema.</p>	<p>Conoce que el Sistema está integrado por los tres subsistemas estrechamente relacionados, pero no cómo lograr su eficiencia.</p>	<p>Sin desconocer los otros subsistemas, sólo conoce bien el de difusión.</p>	<p>Desconoce el Sistema Global.</p>				

1. MARCO CONCEPTUAL DE LA EXTENSION (Continuación)

4	3	2	1	4	3	2	1
<p>SUBSISTEMA SOCIAL</p> <p>Conoce los diversos elementos que caracterizan a la población rural, y en especial los atributos de la personalidad, los componentes culturales, las variables sociales y económicas, y las características del entorno ecológico.</p>	<p>Considera sólo como componentes de la caracterización de la población el ambiente físico y los componentes económicos y sociales.</p>	<p>Sólo se circunscribe a los aspectos físicos y económicos.</p>	<p>No sabe cómo caracterizar a la población a ser atendida.</p>				

1. ¿Cuáles son los aspectos positivos más resaltantes que demuestra el supervisado en relación al Marco Conceptual?

2. ¿Cuáles son las mayores limitaciones del supervisado en relación al Marco Conceptual?

3. ¿Qué hizo usted para lograr que el supervisado tenga una mayor comprensión del Marco Conceptual de la Extensión?

4. ¿Qué otras acciones deben emprenderse en el futuro para que el Supervisado logre una mejor comprensión del Marco Conceptual de la Extensión?

2. PLANIFICACION Y PROGRAMACION DE LA EXTENSION AGRICOLA

4	3	2	1	4	3	2	1
<p>COMITE LOCAL DE PLANIFICACION</p> <p>Existe un Comité que se reúne normalmente con la mayoría de sus integrantes representantes de la comunidad.</p> <p>Cada uno de sus miembros conoce y cumple sus responsabilidades.</p> <p>Realiza un buen trabajo.</p>	<p>El Comité se reúne normalmente, pero solo algunos miembros trabajan.</p> <p>Su labor es aceptable.</p>	<p>El Comité se reúne esporádicamente con algunos de sus miembros que hacen recaer la mayor parte del trabajo en el técnico.</p>	<p>No existe Comité.</p>				
<p>DIAGNOSTICO</p> <p>El diagnóstico es elaborado con la participación de las familias rurales y funcionarios de diversos servicios.</p> <p>La información reunida es completa y su análisis clarifica los problemas sociales, de producción y comercialización, y permite establecer una tipología de las explotaciones.</p>	<p>Es elaborado con la participación de la población y funcionarios de diversos servicios.</p> <p>La información es aceptable, pero no analizada adecuadamente.</p>	<p>Es elaborado sólo por funcionarios.</p> <p>Tiene información incompleta, pero actualizada.</p> <p>No existe análisis.</p>	<p>Elaborado por unos pocos funcionarios. La información está desactualizada.</p>				
<p>SISTEMA PARA LA PRIORIDAD DE LOS PROBLEMAS</p> <p>Existe una metodología que contiene factores muy significativos de valor nacional complementados con otros de valor local.</p> <p>La metodología es aplicada por el Comité de Planificación en muy buena forma.</p>	<p>A la metodología aplicada le faltan algunos factores importantes para determinar la prioridad.</p> <p>Se la utiliza con el Comité de Planificación sin la suficiente discusión.</p>	<p>Las prioridades las determinan los funcionarios con consultas esporádicas a la población y considerando algunos factores importantes para establecerlas.</p>	<p>Las prioridades son establecidas asistemáticamente por los funcionarios.</p>				

2. PLANIFICACION Y PROGRAMACION DE LA EXTENSION AGRICOLA (Continuación)

4	3	2	1	4	3	2	1
<p>ANALISIS DE LOS PROBLEMAS</p> <p>Con la participación del Comité de Planificación se establecen muy bien la naturaleza y las causas de los problemas y se determinan alternativas de soluciones.</p> <p>Los objetivos a este nivel se establecen en forma clara y concreta.</p>	<p>El análisis de la naturaleza, de las causas y soluciones se hace con la participación de la población y funcionarios, pero en forma muy general.</p> <p>Los objetivos están bien formulados.</p>	<p>El análisis lo hacen sólo los funcionarios con participación esporádica de la población. Las causas y soluciones son poco concretas.</p> <p>Los objetivos son aceptables.</p>	<p>El análisis es deficiente. Se determinan sólo algunas pocas causas y soluciones.</p> <p>Los objetivos son deficientes.</p>				
<p>PROGRAMACION DEL TRABAJO</p> <p>El Programa está bien descrito, los objetivos de trabajo están formulados en forma clara y concreta, y son coherentes con las causas de los problemas.</p> <p>Las experiencias de aprendizaje son adecuadas, variadas y suficientes.</p> <p>Las situaciones para proveerlas son muy buenas e idóneas, y abarcan a todas las experiencias. Utiliza bien variadas ayudas instruccionales.</p>	<p>El Programa no es suficientemente preciso.</p> <p>Los objetivos de trabajo están bien formulados.</p> <p>Las experiencias de aprendizaje no son suficientes, como asimismo las situaciones de aprendizaje.</p> <p>Utiliza pocas ayudas instruccionales.</p>	<p>El Programa no es suficientemente claro.</p> <p>Los objetivos de enseñanza tienen algunas deficiencias en relación al cambio de conducta o al contenido del cambio lo que conlleva también deficiencias de las experiencias y situaciones de aprendizaje.</p> <p>No utiliza bien las ayudas instruccionales.</p>	<p>El Programa no es claro ni preciso.</p> <p>Los objetivos son muy generales y no son posibles de alcanzar.</p> <p>Pocas experiencias de aprendizaje.</p> <p>Las situaciones de aprendizaje son inadecuadas.</p> <p>Deficiente uso de las ayudas instruccionales.</p>				
<p>CALENDARIO DE ACTIVIDADES</p> <p>Es muy completo y comprende todo el año.</p>	<p>Completo pero abarca sólo parte del año.</p>	<p>Incompleto.</p>	<p>No existe.</p>				

2. PLANIFICACION Y PROGRAMACION DE LA EXTENSION AGRICOLA (Continuación)

4	3	2	1	4 3 2 1
<p>CONOCIMIENTO DEL PROGRAMA POR LOS AGRICULTORES</p> <p>El Programa es conocido y hecho propio por la mayoría de la población, de funcionarios y de organizaciones interesados en el desarrollo de la localidad.</p>	<p>Lo conocen sólo los miembros del Comité de Planificación, y funcionarios de varios organismos, con los que hay que coordinarse para el desarrollo rural.</p>	<p>Lo conocen sólo algunos miembros del Comité de Planificación y de muy pocos organismos.</p>	<p>Aparece como un Programa de una institución, desconocido por la población y por los funcionarios de organismos con los que se precisa coordinarse.</p>	

1. ¿Cuáles son los aspectos más positivos que tiene el Sistema de Planificación y Programación seguido por el Supervisado?

2. ¿Cuáles son los aspectos más deficientes que tiene el Sistema de Planificación y Programación seguido por el Supervisado?

3. ¿Qué hizo usted durante la visita de supervisión para mejorar el Sistema de Planificación y Programación?

4. ¿Qué debe hacer usted en el futuro para lograr un significativo mejoramiento del Sistema de Planificación y Programación?

3. EJECUCION DEL TRABAJO

4	3	2	1	4	3	2	1
EFICIENCIA Se trabaja con grupos. Se cumple con lo programado y se alcanzan las metas. El uso de métodos se planifica y evalúa adecuadamente.	Se trabaja parte con grupos y parte individualmente. Se cumple parte de lo programado. La planificación y evaluación de los métodos usados es regular.	Se ignoran los grupos de localidad para realizar el trabajo. Se usan algunos métodos grupales. La planificación y evaluación de los métodos es deficiente. Se cumple menos del 50% de lo programado.	Se trabaja individualmente con métodos de poco alcance. Se cumple la menor parte de lo programado o de lo esperado. Se planifican deficientemente los métodos utilizados y no se los evalúa.				

USO DE LOS METODOS

En la visita de Supervisión se deben calificar los siguientes aspectos de cada método cuyo uso se presenció.

Se debe calificar por separado cada método.

El significado de la calificación es la siguiente:

4 = muy bien 3=acceptable 2= regular 1= muy deficiente

•Apropiado a los objetivos de enseñanza	
•Parte introductiva para lograr la atención y una actitud favorable de los agricultores	
•Motivación para lograr el interés de los agricultores	
•Conocimiento y dominio de la materia tratada	
•Desarrollo de los diversos pasos de la enseñanza	
•Obtención de la participación de la gente	
• Empleo de medios instruccionales	
• Evaluación constante del proceso de aprendizaje	
• Distribución de materiales complementarios	
• Finalización de la actividad. Evaluación por los participantes	
• Establecimiento de las actividades de prosecución	
NOTA TOTAL PROMEDIO DEL USO DE LOS METODOS	

3. EJECUCION DEL TRABAJO (Continuación)

4	3	2	1	4	3	2	1
<p>ORIENTACIONES DE LIDERES</p> <p>El funcionario está muy preocupado en la capacitación y apoyo de los líderes en el desempeño de sus roles.</p> <p>Varias actividades de capacitación bien programadas y ejecutadas.</p> <p>Asesoría y seguimiento constante de las actividades de los líderes.</p> <p>Se fortalecen los grupos.</p>	<p>Preocupación por la capacitación de líderes con variadas actividades de enseñanza aprendizaje.</p> <p>Regular seguimiento en relación a las acciones de los líderes.</p>	<p>Regular preocupación por la capacitación de los líderes.</p> <p>Organiza algunas actividades de capacitación.</p> <p>No hay seguimiento sistemático al trabajo de los líderes.</p>	<p>Muy poco preocupación por la capacitación y desarrollo de los líderes.</p> <p>Actividades esporádicas de capacitación.</p> <p>No se los asesora en sus acciones.</p>				
<p>COORDINACION</p> <p>Muy buena. Se coordina en forma oportuna y efectiva, por diversos medios con todos los organismos públicos y privados relacionados con el desarrollo rural.</p> <p>Se procura ofrecer colaboración y de lograrla.</p>	<p>Buena. Se coordina con organismos públicos y privados pero sólo utiliza algunos mecanismos de coordinación.</p>	<p>Regular. Se coordina no muy bien con algunos organismos.</p>	<p>Deficiente. Se trabaja en la mayoría de los casos aisladamente.</p>				

¿COMO CONSIDERA USTED LAS RELACIONES DEL SUPERVISADO CON LOS AGRICULTORES?

Muy Buenas Buenas Regulares Deficientes

1. ¿Qué es lo más positivo que usted encontró en la ejecución del trabajo?

2. ¿Qué aspectos de la ejecución del trabajo merecen un mayor mejoramiento?

3. ¿Qué hizo usted durante la visita de supervisión para mejorar la ejecución del trabajo?

4. ¿Qué se debe hacer en el futuro para ayudar a una mejor realización del trabajo?

4. ORGANIZACION

4	3	2	1	4	3	2	1
<p>Comprende sus funciones y las de los demás funcionarios de Extensión y las acepta.</p> <p>Recibe una adecuada supervisión.</p> <p>Tiene suficiente autoridad para cumplir sus responsabilidades.</p> <p>Líneas de autoridad claras.</p> <p>Para un determinado trabajo depende de un sólo jefe.</p> <p>Muy eficientes canales de comunicación.</p>	<p>Comprende bien y acepta sus funciones.</p> <p>Conoce parcialmente las de otros empleados.</p> <p>Recibe una supervisión satisfactoria.</p> <p>Para ciertos trabajos depende de mas de un jefe.</p> <p>Tiene suficiente autoridad para la toma de decisiones que requiere su cargo.</p> <p>No hay un adecuado intercambio de ideas entre todos los funcionarios.</p>	<p>Tiene poco claras sus responsabilidades.</p> <p>Desconoce las de otros Extensionistas y supervisores.</p> <p>Recibe una supervisión deficiente.</p> <p>Líneas de autoridad confusas.</p> <p>Para la toma de decisiones debe recurrir constantemente a los superiores.</p> <p>Deficiente comunicación entre los funcionarios.</p>	<p>Desconoce las responsabilidades propias y las de los demás funcionarios.</p> <p>No recibe supervisión.</p> <p>Recibe órdenes contradictorias de varios jefes.</p> <p>No tiene autoridad para la toma de decisiones.</p> <p>Esporádica comunicación entre los funcionarios.</p>				

Según el supervisado ¿cuáles son los problemas más importantes que tiene en relación con la organización? y ¿qué sugiere él para solucionarlos?

¿Qué debe hacer el supervisor para solucionar los problemas que ha detectado en relación con la organización?

5. EVALUACION DEL TRABAJO

4	3	2	1	4	3	2	1
<p>Se lleva un registro diario del trabajo realizado.</p> <p>Las anotaciones del registro son adecuadas y suficientes para sustentar una buena elaboración de informes.</p> <p>Los informes periódicos se elaboran muy bien y puntualmente. Son claros y precisos.</p> <p>La información sobre el logro de las metas se lleva bien y regularmente.</p> <p>Se destacan los problemas enfrentados y las formas para solucionarlos, y el logro de los objetivos y el cumplimiento de lo programado.</p>	<p>Se lleva el registro diario del trabajo con algunas omisiones.</p> <p>Los informes periódicos tienen pocas fallas y se elaboran puntualmente.</p> <p>La información sobre el logro de las metas tiene algunas deficiencias.</p>	<p>Se lleva con retraso el registro diario y en forma incompleta.</p> <p>Los informes periódicos no suministran toda la información que se requiere.</p> <p>Es deficiente la información sobre el cumplimiento de las metas.</p>	<p>Mucho retraso en los registros diarios del trabajo.</p> <p>Informes periódicos deficientes.</p> <p>No hay información sistemática sobre el cumplimiento de las metas.</p>				

1. ¿Qué problema tiene el Supervisado para la elaboración adecuada de los informes?

2. ¿Qué porcentaje de las metas establecidas hasta la fecha se han logrado?

3. ¿Qué aspectos resaltantes se presentan en la evaluación del trabajo ?

4. ¿Qué se hizo y se prometió hacer para mejorar el sistema de informes y de evaluación del trabajo?

7. EVALUACION DE LOS FUNCIONARIOS

4	3	2	1	4	3	2	1
CONOCIMIENTOS PROFESIONALES Conoce muy bien el trabajo de Extensión y las materias técnicas, socioeconómicas y sociales relacionadas con el trabajo. Gran experiencia.	Conocimiento satisfactorio de la Extensión. Conoce bien las materias técnicas, socioeconómicas y sociales.	Comprensión insuficiente de la Extensión. Regular conocimiento de las materias técnicas y socioeconómicas.	Comprensión inadecuada del trabajo de Extensión. Deficiente conocimiento de las materias técnicas y socioeconómicas y administrativas.				
ACTITUD HACIA EL TRABAJO Muy positiva Entusiasta Extrovertido	Positiva pero introvertido.	Actúa con indiferencia.	Negativa. Muy poco entusiasta.				
SOCIABILIDAD COOPERACION Se interesa por la gente, la que lo aprecia mucho. Muy cooperativo. Estimulador.	Es agradable. Comprensivo. Trabaja bien en grupo. Cooperativo.	No contribuye mucho en los trabajos de grupo. Inhábil.	Actúa individualmente. Comprende poco a los demás. Descortés. Crítico.				
COMPORTAMIENTO Muy ordenado. Trabaja rápidamente y en buena forma.	Ordenado. Trabaja lo suficiente para cumplir sus obligaciones.	Desordenado. Cómodo.	Desordenado. Trabaja lentamente.				
INICIATIVA Tiene iniciativa en todas las actividades.	Tiene iniciativa en casos especiales.	Sólo esporádicamente tiene iniciativas. Necesita dirección.	Muy poca iniciativa. Necesita mucha dirección.				

7. EVALUACION DE LOS FUNCIONARIOS (Continuación)

1. Anote cualquier opinión y sugerencia importante hecha por el supervisado durante la visita.

2. Anote los acuerdos de acciones futuras tomadas durante la visita de supervisión:

A. De responsabilidad del Supervisor:

B. De responsabilidad del Supervisado:

3. ¿En qué aspectos prioritarios considera usted que debe capacitarse más al Supervisado?

4. Anote cualquier otra actividad que usted cumplió en la visita de supervisión.

NOTA: Una calificación promedio superior a 3 puede catalogar a un buen Extensionista

Entre 2 y 3 el Extensionista necesitará mejorar bastante .

Inferior a 2 lo puede colocar en una categoría condicional, que al repetirse convendría pensar en su reemplazo, ayudándolo a ubicarse en otro tipo de trabajo.

INFORME NARRATIVO MENSUAL O TRIMESTRAL DEL SUPERVISOR

Este informe se basa en los informes de las visitas de supervisión a las Agencias de Extensión.

1. Trabajos en la sede

- 1.1 Revisión y supervisión de informes y de instrumentos de planificación.
- 1.2 Informes preparados.
- 1.3 Estudios realizados

2. Trabajo en las agencias

- 2.1 Marco conceptual.
- 2.2 Programación del trabajo.
- 2.3 Prestación de servicios.
- 2.4 Evaluación e información del trabajo.
- 2.5 Funcionamiento de las agencias.
- 2.6 Capacitación del personal.
- 2.7 Apoyo complementario a las agencias.
- 2.8 Otros.

3. Plan para el próximo trimestre

RESUMEN ESTADISTICO MENSUAL O TRIMESTRAL DEL SUPERVISOR

— Región _____

— Nombre del supervisor _____

— Período al que corresponde el informe _____

1. Días trabajados en la sede
2. Días trabajados en las agencias de Extensión
3. Días trabajados en otros lugares
4. Días de vacaciones o con permiso
5. Agencias de Extensión visitadas
6. Reuniones con extensionistas
7. Cartas a extensionistas
8. Números de cursos ofrecidos y asistencia de extensionistas
9. Número de fincas y hogares visitados en compañía de los extensionistas locales

7. COORDINACION

CONCEPTO

Se ha visto que el proceso de organización distribuye las responsabilidades necesarias para alcanzar los objetivos de desarrollo rural entre diversos organismos. A su vez, dentro de los organismos, divide sus roles en secciones y unidades.

A la coordinación le corresponde enlazar o concertar esas responsabilidades para evitar que

ellas sean cumplidas desarticuladamente, con duplicaciones o contradicciones. En esta forma, logra una operación armónica que permite que los objetivos específicos de los segmentos contribuyan eficientemente al logro de fines más amplios.

También le corresponde a la coordinación acelerar, mantener o disminuir el ritmo de desarrollo de alguna actividad y así alcanzar la armonía operativa del conjunto.

Los problemas del desarrollo agrícola y del desarrollo rural son complejos y requieren la acción mancomunada de varios organismos para lograr su solución. De ahí la importancia de la coordinación que es un proceso de gestión mediante el cual se integran los esfuerzos individuales, de grupos y de instituciones en una operación armónica canalizada hacia el logro de objetivos de desarrollo. Para desarrollarla, previamente es necesario determinar quién o quienes se deben coordinar y asegurar que las partes a coordinarse sean idóneas y eficientes.

OBJETIVOS

Los siguientes son los propósitos de la coordinación:

- Dinamizar el proceso de desarrollo rural.
- Integrar los esfuerzos necesarios para lograr un objetivo.
- Armonizar las operaciones que requieren esfuerzos conjuntos.
- Eliminar duplicaciones de esfuerzos y de funciones.
- Evitar acciones contradictorias y esfuerzos innecesarios.
- Evitar lagunas o vacíos en el trabajo.
- Promover la emulación y el mejoramiento de las partes que se coordinan.
- Distribuir equitativamente el trabajo.
- Facilitar la comprensión y la satisfacción de los ejecutores de un trabajo conjunto.
- Aumentar la eficiencia del trabajo realizado por las partes.

MECANISMOS DE COORDINACION

Mecanismos corrientes

Todos los procesos que constituyen la gestión de un organismo o de una institución, cuando se desarrollan adecuadamente, constituyen los mejores y más corrientes mecanismos de coordinación. Así la planificación influye en la coordinación desde el instante en que se formulan las políticas y objetivos hasta la etapa de la evaluación. El contenido y la forma de hacer el diagnóstico, el análisis de los problemas, la programación, la ejecución y la evaluación deben facilitar

la coordinación. Para ello es necesario la participación de los funcionarios de los diversos organismos en conjunto con los agricultores en el desarrollo de todas esas actividades.

También ayuda a la coordinación el proceso de organización cuando hay una clara descripción de las funciones y una adecuada distribución y cumplimiento de ellas, un claro establecimiento de las líneas de autoridad que se respetan y la existencia de canales que permitan una fluida comunicación.

En cuanto al proceso de dirección, todo cargo de jefe, director gerente o ministro conlleva tareas de coordinación cuyo cumplimiento exitoso se facilita si se da amplia participación en el proceso de toma de decisiones.

Igualmente, desarrolla la coordinación el intercambio de informaciones, el manejo del presupuesto y la administración de personal en forma acertada. En relación al personal, éste debe capacitarse para la coordinación y se recomienda la capacitación conjunta de funcionarios de diversas divisiones y organismos cuyas actividades deben coordinarse.

Mecanismos especiales o extraordinarios

Los mecanismos especiales son los que se establecen o desarrollan con el propósito específico de lograr una mejor coordinación. Entre estos están los comités de coordinación, las reuniones y los agentes de enlace (coordinadores) que pueden tener las más variadas características.

Entre ellos se puede mencionar las comisiones de políticas, algunos comités asesores, los equipos interinstitucionales a nivel nacional o local.

Participación de los usuarios en los procesos de coordinación

Como son los usuarios quienes deben recibir de diversos funcionarios o instituciones, servicios complementarios que le faciliten la solución de sus problemas, ellos son los más idóneos para promover, participar, controlar y evaluar el proceso de coordinación.

Es indispensable, en consecuencia, la coordinación del sector público agrícola con el privado y la intervención e influencia de este último en la coordinación interinstitucional del primero.

Coordinación intrainstitucional o interna

Muchas veces ésta coordinación debe darse previa a la coordinación interinstitucional.

En sentido horizontal debe haber coordinación. Por ejemplo: Entre agentes agrícolas, promotoras y promotores encargados de colaborar con la familia rural y que están destacados en una misma agencia de Extensión. Igualmente debe haber coordinación entre los supervisores regionales, entre las diversas unidades que constituyen la organización a nivel nacional de un Servicio de Extensión y entre los miembros de esas unidades.

En el sentido vertical, los programas o planes locales deben estar coordinados con los regionales y éstos con los nacionales.

La supervisión desempeña un importante papel en lograr la coordinación intrainstitucional o interna, tanto horizontal como vertical. Además la coordinación se fortalece con reuniones, con congresos de extensionistas, visitas de intercambio y con documentos sobre filosofía, organización, metodología y de información de la labor realizada o por realizar.

Coordinación interinstitucional o externa

Un Servicio de Extensión debe integrar o coordinar su acción con los demás servicios que prestan cooperación técnica o realizan funciones de Extensión con las familias rurales.

Su coordinación con otros servicios, ya sean de un mismo Ministerio o de otros o de instituciones autónomas que presten servicios al agricultor debe ser amplia y profunda. En especial esto debe ocurrir con aquellos organismos que constituyan complementos más estrechos, más abundantes o más frecuentes.

En general debe existir la máxima coordinación posible entre todos los organismos del sector agrícola, sin descuidar su adecuada relación con los que pertenecientes a otros sectores que cumplan funciones en las áreas rurales.

Hay algunas instituciones con las que Extensión debe desarrollar una coordinación más frecuente e intensa como es el caso de la investigación tecnológica, económica y social, la comercialización y el crédito.

La coordinación cotidiana con la investigación generalmente se hace a través de los espe-

cialistas de Extensión, de la investigación en fincas y de las demostraciones de resultados. Además, los extensionistas están visitando periódicamente las estaciones experimentales y otros centros de investigación e intercambian informaciones con los investigadores.

En cuanto al crédito, los extensionistas capacitan y organizan a los agricultores para que utilicen los servicios de las instituciones crediticias y para que hagan buen uso del crédito. Por norma general, no es recomendable que los extensionistas sustituyan a los funcionarios bancarios en las actividades de control y cobro de los créditos ya que ello afecta negativamente su función educativa.

El extensionista se preocupa porque los agricultores conozcan y hagan uso de otros servicios directos tales como los relacionados con la comercialización de insumos y cosechas, con laboratorios de análisis y los programas de sanidad animal y vegetal.

El Servicio de Extensión continuamente está informando a las instituciones del sector rural sobre la dinámica agrícola y sobre las necesidades de los agricultores y procura que ellas sean adecuadamente atendidas.

Por último, el Servicio de Extensión se interrelaciona intensamente con las organizaciones de agricultores y con las familias rurales y sirve de enlace entre ellas y las instituciones del sector. En todos los casos procura lograr y fortalecer la participación de los agricultores en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades que los afectan directa o indirectamente.

COORDINACION DEL SECTOR RURAL**Fundamentos para la coordinación**

Los planes de desarrollo del sector deben contemplar los elementos que faciliten la coordinación de los diversos organismos.

En primer lugar deben existir políticas claramente definidas que den adecuada orientación a las instituciones que deben complementarse en la acción. Por ejemplo: ellas deben identificar a los beneficiarios de los programas de desarrollo ya sea que se dé prioridad a los pequeños agricultores o se consideren también a los medianos y grandes. Igualmente se debe definir los rubros de producción y los problemas sociales que se consi-

deren prioritarios. También deben contemplarse políticas específicas de coordinación que faciliten el logro de los objetivos de desarrollo de las familias rurales.

Las políticas deben divulgarse de manera que todos los funcionarios la conozcan, las comprendan y las acepten.

En segundo lugar, los objetivos institucionales deben estar a tono con los objetivos sectoriales y nacionales y deben ser definidos claramente. Al igual que en el caso de las políticas es necesario extender el conocimiento y comprensión de los objetivos. De esta manera se logrará comprender que los objetivos más amplios sólo pueden lograrse con el esfuerzo de varias instituciones.

En tercer lugar, deben considerarse los factores que producen coordinación a través de los procesos de organización, planificación, dirección, administración de personal, comunicación y presupuesto.

Por último, no se debe descuidar los mecanismos especiales de coordinación como las comisiones de política rural y agrícola, los comités agrícolas nacionales, regionales y locales que deben estar integrados por representantes de los agricultores y de los diversos organismos del sector.

Factores que favorecen la coordinación

1. Buenas relaciones humanas y una actitud favorable a la coordinación. Estas se desarrollan entre otras por las siguientes razones:
 - Promoción de la comprensión entre funcionarios y organismos.
 - Promoción del interés y el entusiasmo por parte de los supervisores.
 - Evitar discusiones vanas.
 - Solicitud de sugerencias para aclarar ideas e implementarlas.
 - Recepción de las sugerencias.
 - Alabanza de lo bueno.
 - Franqueza.
 - Admisión de errores.
2. Existencia de políticas, objetivos y metas claramente definidas de acuerdo a lo establecido a nivel sectorial. Aceptación de objetivos comunes.

3. Programación conjunta y con participación campesina.
4. Ejecución compartida, como en el caso de la investigación de fincas y parcelas del agricultor y la planificación de fincas.
5. Capacitación conjunta.
6. Intercambio de información.
7. Reuniones.
8. Definición clara de funciones.
9. Descentralización de la autoridad a nivel de operaciones.
10. Existencia de comités de coordinación interinstitucional.
11. Supervisión adecuada y conjunta entre Extensión e Investigación.
12. Igual estatus para Extensionistas e Investigadores.
13. Disposición adecuada de las oficinas de los diversos Programas.
14. Evaluación conjunta de la meta y de las decisiones para hacer ajustes recomendables.
15. Concordancia entre el grado de responsabilidad y autoridad.
16. Existencia de un documento básico con el marco conceptual de la Extensión y sus lineamientos de política.

Los siguientes lineamientos de política de Extensión son muy importantes para promover y fortalecer la coordinación.

- Establecer un sistema para la elaboración del Plan Nacional de Extensión a mediano plazo que permita la participación de representantes de otros organismos del sector agrícola.
- Establecer un mecanismo de programación, seguimiento y evaluación del Programa Operativo Anual a nivel nacional, regional y local.
- Darle mayor divulgación al Plan Nacional de Desarrollo y al Plan Sectorial Agrícola en todos los niveles dentro del Servicio de Extensión.
- Estimular el establecimiento e implementación de un sistema que facilite la coordinación entre Extensión con las familias campesinas consideradas como or-

ganizaciones sociales primarias o con las organizaciones que ellas integren.

- Promover sistemas de supervisión que promuevan la coordinación intra e inter-institucional.
- Procurar establecer una misma regionalización para las instituciones del sector agrícola para favorecer la coordinación de sus actividades.
- Lograr que los Comités de Coordinación regionales y locales atiendan en forma equitativa a las organizaciones de agricultores.
- Apoyar y fortalecer los comités nacionales, regionales y locales de coordinación e interinstitucional.
- Promover la capacitación para la coordinación y reforzarla mediante la definición de objetivos comunes.
- Revisar y reorientar la filosofía de la supervisión con el propósito de que se haga más dinámica en su función capacitadora y de apoyo técnico y logístico.
- Coordinar acciones entre los diversos organismos del sector para apoyar el desarrollo de una conciencia crítica en la familia rural, que permita ampliar la participación organizada y activa en todas aquellas acciones tendientes a lograr:
 - i. Una justa distribución de medios y bienes de producción.
 - ii. Contactos los más directos posibles con las fuentes de demanda de productos agropecuarios y;
 - iii. La intensificación del uso del crédito agrícola y para inversiones de capital.

Factores que limitan la coordinación:

1. Falta de la debida estimación por el punto de vista de los demás.
2. Existencia de una actitud dominante.
3. Desarrollo de malos entendidos.
4. Esperar y no dar cooperación.
5. Competencia para lograr prestigio y reconocimiento.
6. Insuficiente supervisión.

7. Escasez de manuales de operaciones.

8. Falta de especificación de las funciones de los funcionarios.

9. Falta de incentivos para la coordinación.

10. Duplicación de funciones.

Fortalecimiento de la coordinación de la Extensión con los agricultores

Para fortalecer la coordinación o interrelación entre dos organizaciones conviene analizar sus diversos elementos y luego, establecer o reformular aquellos que son comunes y que pasan a ser los elementos del nuevo sistema coordinado o integrado.

Para establecer la coordinación de las familias campesinas con el Servicio de Extensión se debe empezar por analizar sus respectivos objetivos que constituyen el primer vínculo y luego, en base a los componentes comunes formular los propósitos del sistema coordinado. Esa formulación se hace con la amplia participación de ambas partes.

Por ejemplo: Es posible que el sistema coordinado tenga por objetivos el procurar el bienestar de las familias rurales y el aumento de la producción.

Para aumentar la eficiencia del sistema de deben definir claramente objetivos más específicos, procurar que todos los conozcan y evitar conflictos entre los objetivos de los funcionarios y los de los miembros de la familia rural.

El segundo elemento o componente que se debe establecer se refiere a la distribución clara de las funciones o responsabilidades que le corresponde cumplir a las familias y a los funcionarios. La capacitación y la motivación son dos ingredientes de importancia para lograr el eficiente desempeño de las funciones.

Las responsabilidades no sólo deben ser conocidas sino también aceptadas por las partes.

El tercer elemento a considerar en el sistema coordinado son sus normas o reglas para hacer las cosas. Estas deben ser establecidas en forma clara, conocidas, aceptadas y cumplidas tanto por funcionarios como agricultores para que el sistema funcione eficientemente.

Como los objetivos, las normas deben formularse con amplia participación.

La autoridad en el nuevo sistema surge de la influencia que se tenga por las características personales reales o asignadas por los demás miembros. La autoridad debe ser ejercida democráticamente.

El sistema coordinado entre la Extensión y las familias rurales funcionará mejor si existe una fluida comunicación que permita a todos los componentes estar informados de su dinámica. Esa comunicación debe abarcar además, a las

personas e instituciones con las que una u otra forma el sistema esté conectado.

Por último, la adecuación de los objetivos y metas a los recursos con que se pueda contar y el establecimiento de un adecuado sistema de premios por el cumplimiento de las normas serán factores que fortalecerán la coordinación. Conviene asimismo, aprovechar las sugerencias que para facilitar la coordinación se han hecho anteriormente.

8. DIRECCION Y SUPERVISION

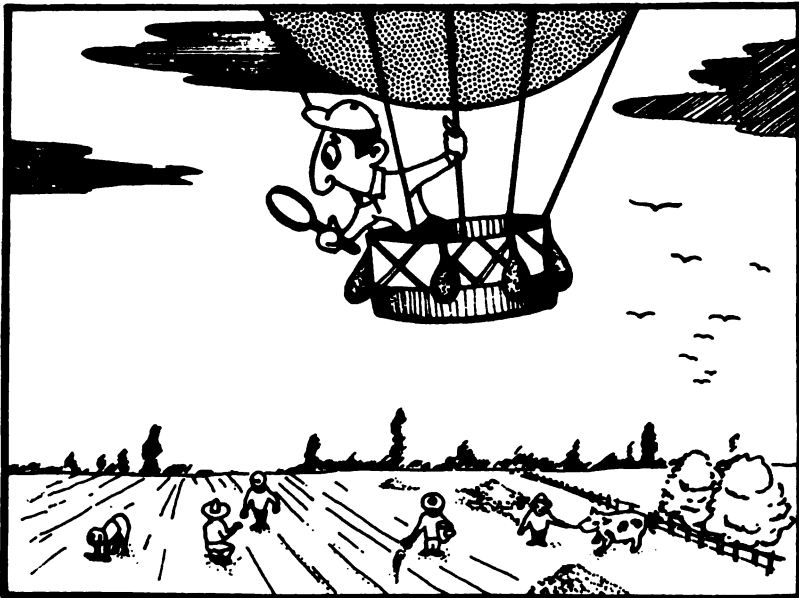
DEFINICION

Etimológicamente la palabra supervisión significa sobrevisión, es decir, mirar desde arriba o sea, desde un lugar que permite una visión de conjunto de cualquier situación (estado o constitución de las personas y de las cosas).

La supervisión es un proceso democrático y como tal, reconoce el aporte que cada empleado hace a la institución y trata de desarrollar al

individuo para aumentar su eficiencia. Debe ser amplia y cordial, respetar la personalidad sin menoscabar la jerarquía, reconocer las limitaciones humanas y estimular la iniciativa y la confianza.

Se le estima como el arte de conseguir que las personas hagan voluntaria y gustosamente cuanto sea conveniente, dentro de las normas establecidas, para lograr los objetivos de una institución y la mayor satisfacción de los individuos.



El supervisor tiene amplia visión.

Es un proceso administrativo educativo por el cual el supervisor, individuo de mayores conocimientos o experiencia, adiestra a los supervisados.

Comprende un aspecto formativo que se refiere al perfeccionamiento de los funcionarios, y otro normativo que se relaciona con la coordinación de los esfuerzos individuales debidamente orientados para lograr un eficiente trabajo de conjunto.

La supervisión contiene todos los procesos administrativos, es decir, tiene que ver con los procesos de la planificación, organización, dirección, administración de personal, coordinación, comunicación y presupuesto.

OBJETIVOS

La supervisión en Extensión es un proceso educativo que tiene los dos objetivos siguientes:

- a. Facilitar el logro de los objetivos del Servicio de Extensión.
- b. Dar a los funcionarios las mayores satisfacciones en relación a su trabajo.

Para tal efecto:

1. Orienta en las normas, políticas y procesos de la institución, en las técnicas de trabajo y en el estudio y aprovechamiento de los recursos de la comunidad.
2. Promueve el desarrollo profesional.
3. Estimula la iniciativa, la confianza en sí mismo, el interés por un trabajo eficiente y las buenas relaciones entre los funcionarios.
4. Obtiene participación en la formulación de objetivos, normas y procedimientos y en la interpretación de las necesidades de la institución.

PRINCIPIOS DE SUPERVISION

- a. La supervisión es una parte esencial de la administración.
- b. Es una actividad cooperativa, ya que se realiza compartiendo ideas, esfuerzos y experiencias entre todos los supervisores y los supervisados.
- c. El planeamiento cooperativo es esencial en supervisión.
- d. La supervisión es creativa y determina sus procedimientos a la luz de las necesidades de cada situación, proveyendo oportunidades para la originalidad y la autoexpresión.
- e. La supervisión se preocupa de mejorar el ambiente de aprendizaje y de perfeccionar los métodos de enseñanza.
- f. La supervisión traduce la autoridad a enseñanzas y consejos.
- g. Desarrolla relaciones humanas constructivas.
- h. Se evalúa a través de la calidad del incremento intelectual, moral y físico de los supervisados y del rendimiento de su trabajo.
- i. Un supervisor debe tener a su cargo sólo el número de funcionarios que pueda supervisar eficientemente.
- j. Las actividades estrechamente relacionadas deben agruparse bajo una dirección común.
- k. Los niveles de supervisión deben reducirse a un mínimo.
- l. En relación a un asunto determinado cada funcionario debe informar o depender de un solo supervisor.
- m. La calidad de la supervisión que realiza un supervisor depende de aquella a la cual él está sometido.
- n. La opinión del supervisor debe ser decisiva en la selección de sus subordinados.

EL SUPERVISOR

DESTREZAS

La eficiencia del supervisor está en relación directa con el dominio de tres destrezas que llamaremos fundamentales. La destreza como habilidad de transformar conocimientos en acción, puede ser técnica, humana o conceptual.

Estas tres clases de destrezas se relacionan íntimamente en la práctica. Sin embargo, conviene analizarlas separadamente para comprobar la importancia diferente que cada una de ellas tiene a distintos niveles de administración.

El grado en que un supervisor necesita los

diversos tipos de destrezas, es diferente según el nivel de responsabilidad administrativa que corresponda a el cargo que ocupa.

En el nivel máximo administrativo, la destreza conceptual es la más importante y se emplea para coordinar e integrar las actividades e intereses de la organización.

Es la habilidad para ver la institución como un todo, dándose cuenta de la dependencia de una función respecto de la otra y de los efectos que un cambio en una de las partes tiene en las demás. Sirve para apreciar las relaciones de la institución con las otras fuerzas que actúan en la colectividad.

El éxito de una decisión y la coordinación de esfuerzos depende, en consecuencia, de la cantidad de destreza conceptual que posean los supervisores y los supervisados.

En otras palabras, la destreza conceptual es el ingrediente que unifica y coordina el proceso administrativo.

La destreza técnica comprende los conocimientos específicos de los métodos, procedimientos y recursos relacionados con una profesión. Es una destreza concreta que actúa con procesos físicos u objetivos y que recibe mucha atención por lo común, en los programas de capacitación.

Esta destreza es responsable de muchos de los progresos alcanzados en la agricultura y en economía del hogar. Tiene su mayor importancia en los niveles bajos de administración donde hay mayor necesidad de operaciones físicas. Para niveles administrativos más altos, su importancia es inferior a las de las otras destrezas fundamentales, siempre que se disponga de subordinados técnicos diestros.

La destreza humana es la habilidad para actuar eficientemente como componente de un grupo social. Se requiere para desarrollar o estimular esfuerzos cooperativos. Es la que se emplea fundamentalmente al trabajar con la gente. El individuo que la posee acepta diferencias de puntos de vista y creencias del grupo, lo cual facilita la comprensión de la conducta ajena y el proceso de la comunicación. Una persona con destreza humana es hábil para crear climas de aprobación y de seguridad dentro de una organización.

La selección y la capacitación del personal debe considerar el desarrollo de estas tres destre-

zas que influyen en las aptitudes para realizar cosas y enfrentarse con situaciones y problemas.

Tanto las personas que tienen grandes aptitudes como las que las poseen en menor grado, pueden mejorar sus destrezas mediante una capacitación adecuada. La destreza técnica se desarrolla proporcionando conocimientos básicos y un complemento de prácticas. La capacitación en destrezas humanas exige un educador capacitado en psicología aplicada y puede hacerse sobre la base del autoanálisis del educando y por el sistema de casos. La capacitación para desarrollar la destreza conceptual debe ser hecho de preferencia por los jefes, mediante la asignación de nuevas responsabilidades específicas y el empleo de opiniones o de nuevas preguntas para responder a las que efectúan los subordinados, evitándose las respuestas concretas. Otro medio de capacitación para desarrollar la destreza conceptual es el traslado sucesivo de los empleados de un cargo a otro.

CUALIDADES DE UN SUPERVISOR DE EXTENSION

La buena supervisión es una forma de conducta y se deriva de la manera en que una persona actúa. La conducta adecuada está relacionada con ciertas características personales. Los años de servicio no son determinantes de esa conducta, ya que una persona con antigüedad en el trabajo a aún eficiente en él, puede ser o no un buen supervisor, es decir, puede poseer o no habilidad para dirigir personas.

Para ser un buen supervisor hay que poseer diferentes cualidades.

En igualdad de condiciones la persona de más inteligencia será mejor dirigente.

La inteligencia está relacionada con la aptitud para desempeñar diversas ocupaciones o cargos.

Conviene evitar una excesiva generalización de las cualidades requeridas para un supervisor, ya que diferentes situaciones precisan de características personales distintas.

En una investigación (*) en que se utilizaron ochenta características personales, los entrevistados pertenecientes a diversas actividades, indi-

(*) MANDELL, M.M. A summary of recent research, personnel 32.

caron las siguientes como atributos importantes de un supervisor:

- a. Da instrucciones claras.
- b. Es un buen ejemplo para los empleados.
- c. Primero reúne los hechos y después decide.
- d. Se puede confiar siempre en lo que dice.
- e. Hace buenas decisiones.
- f. Habla bien.
- g. Hace saber a sus subordinados la apreciación que tiene de lo que están haciendo.
- h. Apto para juzgar personas.
- i. Es muy activo.
- j. Planea el trabajo con anticipación.
- k. La mayoría de sus subordinados lo quieren.
- l. Tiene orgullo en mantener anotaciones o registros.
- m. Posee conocimientos sobresalientes de su especialidad.
- n. Es un guía orientador.

Las características menos deseables resultaron:

- a. Es un hombre que siempre dice "Sí".
- b. Le gusta actuar como alto funcionario.
- c. Se altera a menudo o se encoleriza.
- d. Nunca comunica a sus subordinados lo que acontece en relación con el trabajo.
- e. Jamás alaba las acciones meritorias.
- f. Alza la voz fácilmente.
- g. No acepta la crítica.
- h. No siempre dice la verdad.
- i. A los buenos trabajadores no los estimula.
- j. Sus subordinados son indiferentes hacia él.

En otra investigación(*) alrededor de 200 personas expresaron que el buen supervisor debería:

- a. Ser competente técnicamente en su trabajo y estar familiarizado con la labor que se efectúa en la repartición que supervisa.
- b. Evitar el constante uso de presiones innecesarias en las relaciones con los subordinados.

- c. Respalda a sus subordinados en las relaciones con los funcionarios de mayor categoría y estar deseoso de realizar temporalmente un trabajo cuando ello es necesario para perfeccionarlo.
- d. Evitar tener favoritos.
- e. Comprender los puntos de vista de sus hombres esforzándose en reconocer lo que sienten, escuchándolos y solicitándoles consejos.
- f. Evitar que se le suban los humos a la cabeza.
- g. Evitar la denegación de permisos a personas que necesariamente lo precisan.
- h. No formular juicios hirientes, como por ejemplo éste: "¿Si no le gusta, por qué no renuncia?"

Otra investigación (**) determinó seis cualidades que están bien desarrolladas en los buenos supervisores y ausentes en los mediocres. Ellas son:

- a. Meticulosidad
- b. Equidad
- c. Iniciativa
- d. Tacto
- e. Entusiasmo
- f. Control emocional

Meticulosidad, especialmente en los aspectos considerados por los mediocres como pequeños o sin importancia.

El alto grado de equidad se obtiene estando siempre preocupado de actuar honestamente, aún en los casos de menor importancia.

Iniciativa significa asumir responsabilidades para llevar hasta su término un trabajo sin necesidad de solicitar mucha orientación. Las cualidades que determinan la iniciativa son: coraje, confianza en sí mismo, decisión y cierto grado de creación.

Tacto significa tener juicio y cordura para la administración.

El entusiasmo se refiere al interés intenso y constante y a la devoción por una línea de acción.

(*)TURNER, A.N. What makes a "good" foreman? The worker Speaks his mind. Personnel 31.

(**) HALSEY G.D. Supervising people. Harper and Brothers. New Yorks.

Control emocional, es la canalización de la emoción (el individuo controla la emoción en lugar de que la emoción controle al individuo). Ese control aminora los deseos de decir cosas hirientes y cometer actos injustos.

A continuación se enumeran algunas de las aptitudes, cualidades o rasgos de la personalidad que son necesarios a un individuo para realizar un trabajo eficiente como supervisor de Extensión.

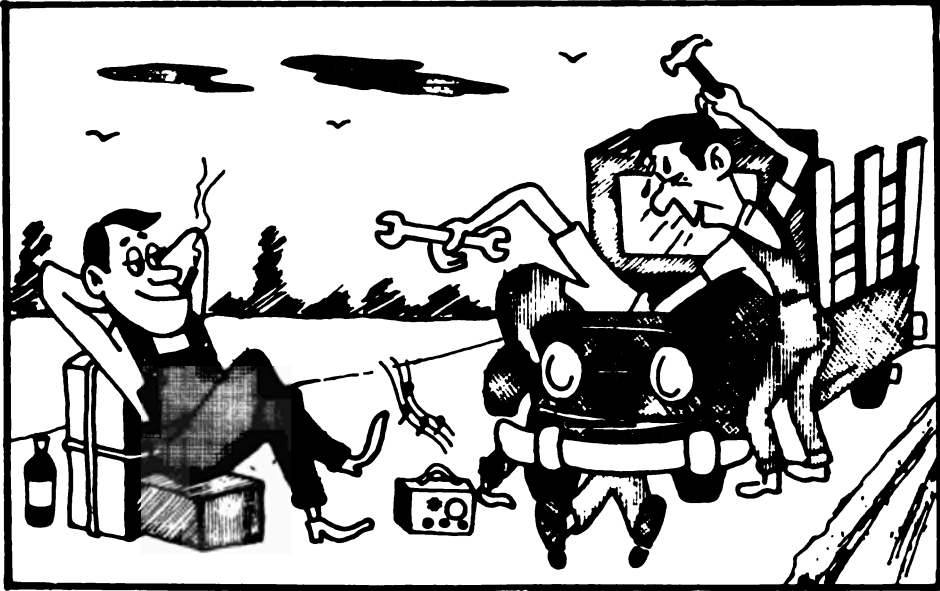
- a. Confianza y habilidad para llevar a cabo el trabajo.
- b. Honestidad intelectual que impida la apropiación de las ideas de otros y permita mantener y cumplir las promesas.
- c. Moderación para actuar en todas las ocasiones con cordura y sencillez.
- d. Cortesía en las palabras y acciones para mantener el respaldo y el afecto de otras personas.
- e. Juicio que permita distinguir el bien del mal en todas las actividades. Esto es indispensable para seleccionar al personal y para organizar y planear el trabajo.
- f. Amplitud mental para mantener buenas relaciones en el trabajo, aceptando sugerencias ajenas y evitando darle importancia a detalles que no la tienen.
- g. Personalidad influyente para infundir a empleados y jefes, confianza e interés en las ideas del supervisor. Para ello es necesario ser un buen técnico y tener tino y sagacidad.
- h. Energía para obrar con eficacia y cumplir la tarea comenzada, asumiendo la parte que le corresponde en las diversas acciones.
- i. Decisión para actuar con determinación.
- j. Humanitarismo. El supervisor debe tener sensibilidad.
- k. Entusiasmo para contagiar a los demás funcionarios y enfrentar con optimismo los problemas difíciles. En esta forma favorece una causa o empeño y crea comprensión y deseos de trabajar en buena forma.
- l. Habilidad para delegar. Eso significa habilidad para repartir el trabajo y conceder representación utilizando controles discretos.
- m. Lealtad. Se debe ser leal con los superiores y subordinados, es decir, asumir la responsabilidad que corresponda de acuerdo con las leyes del honor.
- n. Madurez. Prudencia o buen juicio para adoptar decisiones objetivas y una conducta estable en todo momento.
- o. Preparación técnica y administrativa y habilidad para enseñar. Para orientar y administrar al personal, se necesita poseer amplios conocimientos técnicos y administrativos.
- p. Experiencia adquirida a través de la práctica acertada en trabajos de Extensión. Un supervisor debe entender a fondo los trabajos que supervisa y el programa de la institución a que pertenece.
- q. Facultad para transmitir conocimientos y órdenes. Esta aptitud es indispensable para dirigir. No sólo debe explicar como hacer una cosa, sino también debe dar las razones que recomiendan cada acción específica.
- r. Buena apariencia, es decir, el vestuario y limpieza deben ser los apropiados.
- s. Facilidad de lenguaje y modulación apropiada. Para comunicarse y lograr respeto y comprensión, es necesario que varíe los modos del habla dando a la voz los tonos y la suavidad que cada caso requiera.
- t. Visión para mirar el futuro y anticipar acontecimientos.
- u. Edad adecuada, es decir ni muy viejo ni muy joven en relación con los supervisados.

TIPOS DE SUPERVISORES

Hay personas que tienen tendencia a actuar autocráticamente, en tanto que otras tienen inclinación a proceder democráticamente y algunas, a ser indiferentes cuando deben determinar formas de llevar a cabo una acción. La forma de actuar de un supervisor depende, además de sus condiciones personales, de la situación y de las características de los supervisados.

El supervisor autocrático puede actuar como tal, debido a que piensa que los empleados nunca hacen lo que debieran o porque es un autócrata benevolente, que considera a los empleados como niños. De este tipo de supervisión resulta que:

Al principio los empleados pueden ser felices pero luego se sienten inseguros en el trabajo.



El supervisor indiferente no asume responsabilidades.

El trabajo disminuye o se detiene en ausencia del supervisor.

Los empleados no se sienten importantes ni satisfechos.

Los empleados no muestran iniciativa y dependen en exceso del supervisor.

Los empleados llegan a ser agresivos por momentos, para luego, en otras condiciones, identificarse estrechamente con el supervisor.

El supervisor indiferente no participa en las decisiones y aparenta no tener confianza en sí mismo. De esto resulta:

- a. Baja moral en el grupo.
- b. Carencia de incentivos para realizar trabajos de grupo.
- c. Inconstancia en el empleado.
- d. Actuación de otro guía, generalmente informal.
- e. Multiplicación de problemas de administración.

El supervisor democrático comparte las decisiones con el grupo y desarrolla sentimientos de responsabilidad en cada empleado, lo cual se traduce en:

- a. Que los empleados hacen mejor y mayor cantidad de trabajo.
- b. Una alta moral individual y de grupo.
- c. Un espíritu de grupo muy desarrollado.
- d. Que los empleados se sientan importantes u se esfuercen en participar.
- e. Que el supervisor comprueba que se necesita una menor cantidad de supervisión.

EL SUPERVISOR COMO LIDER

El líder es una persona que influye en un grupo y lo hace cooperar en el establecimiento y logro de objetivos. Un líder informal es uno de los componentes del grupo seleccionado como tal por sus compañeros. En cambio, el supervisor es un líder formal cuya autoridad le es conferida por la posición que ocupa y no por la voluntad del grupo, quien no le concede los mismos poderes que al líder informal.

El supervisor debe esforzarse por adquirir los poderes del líder informal. Aunque esto es difícil, debido al hecho de que ocupa una posición intermedia entre la dirección y los empleados, puede lograrlo si utiliza los siguientes recursos:

Ser objetivo, controlando prejuicios y emociones.

Conocer las características en común que tiene la gente y las diferencias individuales, con el objeto de comprender su conducta.

Conocer que cada persona tiene diferentes formas de hacer las cosas y que no se le debe imponer las del supervisor.

Aminorar su autoridad y acrecentar su responsabilidad.

Dar instrucciones claras pero de carácter general. La supervisión muy estrecha afecta la moral del empleado y la producción.

Ser sensible para captar las opiniones de los demás. Debe pensar con los empleados y no por los empleados y tratar de obtener muchas ideas de sus subordinados.

Conocer lo que los empleados esperan de él y satisfacer sus expectativas.

Desarrollar las habilidades y destrezas de los supervisados.

Informar a los empleados de las razones en que se basan ciertas órdenes y cambios técnicos.

DEBERES DEL SUPERVISOR DE EXTENSION

Los deberes del supervisor de Extensión caen en cuatro áreas principales: personal, programa, finanzas y relaciones públicas. También tiene responsabilidades en los procesos de organización, dirección, informes y coordinación.

En cuanto al personal, el supervisor tiene injerencia en su reclutamiento, selección, adiestramiento, asesoramiento, evaluación y en la aplicación de sanciones.

En relación con el programa, participa en su proyección, en la coordinación de esfuerzos y recursos y en su evaluación.

En materia de finanzas se lo consulta para la elaboración del presupuesto e informa de la situación financiera de las agencias locales.

En el campo de las relaciones públicas, el supervisor se preocupa de que los agentes de Extensión trabajen en condiciones favorables y de que informen al público externo de sus actividades.

SUS DEBERES CON EL PERSONAL

Estos deberes se pueden resumir en los siguientes aspectos:

a. Procurar cooperación técnica a los agentes de Extensión y demás funcionarios locales en algunas de estas formas:

- 1) Informar a los diversos empleados acerca de los objetivos de la labor de Extensión.
- 2) Facilitar la consulta de fuentes de información básica y la obtención de la participación de la comunidad en el estudio y solución de los problemas locales.
- 3) Ayudar a los agentes a elegir y utilizar los más eficientes métodos de Extensión.
- 4) Estimular el perfeccionamiento profesional de los funcionarios.
- 5) Procurar a los agentes ayuda oportuna por parte de los especialistas de Extensión y de los funcionarios de las oficinas de información.
- 6) Facilitar el intercambio de experiencias entre los agentes, con el objeto de fomentar la aplicación de mejores procedimientos.
- 7) Efectuar estudios y evaluaciones que permitan mejorar el rendimiento en el trabajo y ayudar a los agentes a medir los progresos alcanzados en términos de objetivos bien definidos.

b. Atender otras labores como por ejemplo:

- 1) Hacer recomendaciones al director sobre selección y calificación del personal, ascensos, permisos, traslados y feriados.
- 2) Discutir con los agentes los problemas no contemplados en las regulaciones del servicio, con el objeto de evitar que se infrinjan disposiciones básicas.
- 3) Presentar informes de sus actividades.

c. Asistir en la adecuada administración de la oficina local. El objeto de la administración de la oficina es lograr que el trabajo sea hecho en forma eficiente. Cuatro son los factores principales que deben considerarse en la administración: relaciones públicas externas, relaciones del personal, arreglo físico y producción.

El supervisor debe velar porque la oficina sea adecuada y bien equipada y que los agentes actúen como buenos supervisores del personal administrativo. Esto lo puede lograr mediante:

- 1) Determinación del nivel de conocimientos en administración que tiene cada funcionario.
- 2) La explicación de los factores que influyen para que la oficina local esté en óptimas condiciones de trabajo.
- 3) La sugerencia de métodos y técnicas que permitan mejorar las condiciones de trabajo y las relaciones entre funcionarios y el público.

Las siguientes condiciones determinan la eficiencia de una oficina:

- 1) Localización fácilmente accesible por el público.
- 2) Ubicación de todos los agentes en un mismo local.
- 3) Adecuada distribución del espacio.
- 4) Equipos y materiales adecuados a las necesidades.
- 5) Existencia de un jefe local.
- 6) Conferencias regulares del personal.
- 7) Secretaria eficiente.
- 8) Adiestramiento sistemático de personal.
- 9) Comunicación de doble tránsito entre los funcionarios y entre éstos y los agricultores.
- 10) Archivo exacto y fácil de comprender.

SU PAPEL EN LA PROYECCION DEL PROGRAMA

Las tres principales contribuciones que la oficina central hace al planeamiento son:

- a. El establecimiento de una política para guiar a los agentes y a los agricultores en el planeamiento.
- b. La elaboración de bases que puedan ser útiles a los agentes y a los agricultores en el proceso de la proyección del programa.
- c. Preparación de material básico e información pertinente para ser utilizados por los agentes de Extensión.

En varias etapas del proceso de proyección del programa, el director y sus asesores tienen las siguientes responsabilidades.

- a. Iniciar el planeamiento.
- b. Procurar la participación de la gente.

- c. Desarrollar adecuados procedimientos de planeamiento.
- d. Ayudar a que el trabajo sea hecho efectivamente, y
- e. Evaluar ese trabajo.

El supervisor, como nexo entre la dirección y el personal local, desempeña un papel importante en capacitar a los agentes, coordinar su trabajo y sus esfuerzos con los de los especialistas de Extensión y en evaluar los logros del programa local. En consecuencia debe:

- a. Referirse al planeamiento con actitud favorable. La falta de entusiasmo a este respecto, traduce generalmente un desconocimiento de las técnicas de programación.
- b. Desarrollar técnicas para lograr la mayor participación de la comunidad en el planeamiento.
- c. Capacitar a los agentes en procedimientos de planeamiento.
- d. Ayudar a reunir e interpretar datos sociales y económicos y sobre factores físicos.
- e. Participar en reuniones para la proyección del programa de Extensión.
- f. Ayudar a evaluar la eficiencia de los procedimientos empleados.
- g. Hacer los arreglos necesarios para el uso de los especialistas en la preparación y en la ejecución del programa.
- h. Mantener informada a la administración sobre los progresos y ajustes de los programas locales y regionales.
- i. Ayudar a los agentes a mantener buenas relaciones con otras instituciones.

SUS DEBERES CON EL PRESUPUESTO

En esta área el supervisor participa en la elaboración de los presupuestos, procura el abastecimiento adecuado de las oficinas locales en equipo, materiales y elementos de enseñanza, supervisa el gasto de los fondos por los agentes y el uso de materiales y equipo.

SU PAPEL EN LAS RELACIONES PUBLICAS

Toda organización de Extensión se origina y existe gracias a la aprobación pública.

Relaciones públicas es el proceso administrativo que evalúa las actitudes de la gente y persigue desarrollar y ejecutar un programa que tenga la comprensión y aceptación de la población.

El supervisor puede contribuir a mejorar las relaciones públicas mediante:

- a. La capacitación de los funcionarios en las técnicas de las relaciones públicas, para lograr que hagan un mejor trabajo con las personas cooperadoras del servicio e informen a los agricultores y a la opinión pública sobre sus actividades.
- b. La enseñanza de los fundamentos de la filosofía de la Extensión, para que los agen-

tes puedan interpretar esas ideas con el público.

- c. La promoción de actividades que levanten la moral, el entusiasmo y favorezcan el establecimiento de relaciones armoniosas entre los funcionarios.

EJEMPLO DE UNA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE SUPERVISOR

Para una mejor comprensión del papel del supervisor de Extensión, a continuación se da un ejemplo de descripción del puesto de supervisor regional.

ANTEPROYECTO PARA LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL SUPERVISOR REGIONAL DE EXTENSION

NATURALEZA

El puesto de supervisor de Extensión tiene una función educativa, coordinadora, orientadora de cooperación a los agentes de Extensión, para que éstos ejecuten con satisfacción, habilidad y entusiasmo, un trabajo que favorezca el logro de los objetivos del Servicio de Extensión.

Para cumplirla el supervisor debe conocer y comprender los objetivos, los programas, métodos, las normas y organización, las funciones de los empleados y los medios del Servicio de Extensión.

El supervisor debe capacitar a los agentes, interpretar y discutir con ellos los programas y las normas del Servicio de Extensión, transmitir al director las sugerencias de ellos y coordinar y evaluar sus actividades.

Debe cooperar en la elaboración de un programa de supervisión, preparar sus planes de trabajo e informar al director sobre el desarrollo de sus funciones.

OBJETIVOS

Los propósitos del cargo de supervisor son:

- a. Mantener un número adecuado de agentes calificados, bien adiestrados para su trabajo y que lo desempeñen con satisfacción.

- b. Lograr que los programas locales y regionales de Extensión se elaboren, se desarrollen y se evalúen de acuerdo a las normas del Servicio de Extensión.
- c. Obtener que los agentes dispongan y usen adecuadamente los medios necesarios para realizar su trabajo.
- d. Establecer buenas relaciones públicas internas y externas.
- e. Mejorar la eficacia de la supervisión.

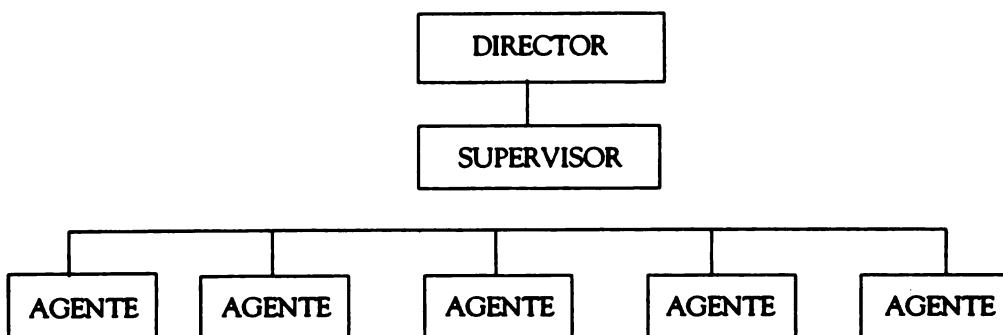
RESPONSABILIDADES

En relación con el personal, el supervisor tiene las siguientes responsabilidades:

a. RECLUTAMIENTO

- 1) Asesorar al director en la determinación de las necesidades presentes y futuras de agentes que tienen el Servicio de Extensión.
- 2) Cooperar en la determinación de las fuentes en que se puedan encontrar postulantes idóneos a agentes de Extensión.
- 3) Ubicar e interesar a posibles aspirantes a agentes.

UBICACION DE LA SUPERVISION EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



b. SELECCION

- 1) Reunir y analizar los antecedentes de estudios, actuación profesional, actitudes y cualidades de los aspirantes a agentes.
- 2) Evaluar la personalidad de los candidatos, en relación a la descripción del cargo de agente y a las condiciones ambientales en que trabajarán.
- 3) Recomendar la designación de los aspirantes más idóneos y determinar sus necesidades de capacitación.

c. CAPACITACION E INCORPORACION

- 1) Enseñar a los nuevos funcionarios los objetivos, las normas y las sanciones del Servicio de Extensión y los deberes y derechos de los funcionarios, en especial los de los agentes.
- 2) Introducir o presentar al nuevo agente a los diversos funcionarios del servicio y a otras personas con las cuales estará en relación.
- 3) Dirigir la capacitación de los nuevos agentes en relación con las funciones que desempeñarán.

d. CAPACITACION EN SERVICIO

- 1) Visitar periódicamente las agencias a fin de analizar el trabajo y las condiciones en que se realiza para suministrar la capacitación requerida.

- 2) Elaborar y llevar a efecto planes continuos y progresivos de capacitación de los agentes con la indicación de objetivos, métodos, fechas, lugares y personas que intervendrán. Procurar que en los planes de capacitación se incluya, tanto materias referentes a la agricultura como de Extensión y de administración.

- 3) Estimular a los agentes para que elaboren sus propios planes de capacitación con el objeto de promover su perfeccionamiento profesional.

- 4) Velar porque los agentes dispongan de una cooperación oportuna y adecuada de los especialistas de Extensión y de la oficina de información o de publicaciones.

- 5) Orientar permanente y sistemáticamente a los agentes en todos los aspectos de su trabajo. Procurar que los agentes conozcan y comprendan las normas del Servicio de Extensión y las modificaciones que se introduzcan.

e. EVALUACION

- 1) Elaborar y emplear pautas que permitan evaluar el trabajo realizado y las cualidades de los agentes, con el objeto de determinar las necesidades de capacitación y las sanciones, premios y castigos.

- 2) Recomendar e informar sobre traslados, permisos o feriados de los agentes y sobre los premios especiales que puedan otorgárseles por sus buenas actuaciones.

- 3) Proponer o informar a los superiores sobre sanciones a los agentes.

En relación con el planeamiento, el supervisor tiene las siguientes responsabilidades:

a. ELABORACION

- 1) Procurar formar actitudes favorables a la planificación entre los agentes.
- 2) Procurar que los agentes comprendan los objetivos del programa nacional de Extensión y orientarlos sobre su contenido.
- 3) Ayudar a los agentes en la reunión e interpretación de datos sociales, económicos y físicos, en relación con la agricultura y la vida rural.
- 4) Desarrollar y enseñar técnicas para lograr la mayor participación en la planificación.
- 5) Adiestrar a los agentes en los procedimientos de planificación del trabajo de Extensión, tales como las formas de elaboración de programas, proyectos y planes.
- 6) Participar en algunas reuniones en que se elaboran programas y planes locales.
- 7) Cooperar en la elaboración de los programas y planes regionales y nacionales.
- 8) Coordinar los programas locales de Extensión.
- 9) Hacer los arreglos necesarios para el uso de especialistas en la preparación del programa local.

b. EJECUCION DEL PROGRAMA

- 1) Adiestrar a los agentes en métodos de Extensión y asesorarlos en su uso.
- 2) Participar en algunas actividades del desarrollo del programa local.
- 3) Velar por la adecuada ayuda de los especialistas en la ejecución del programa.

c. EVALUACION

- 1) Ayudar a evaluar la eficiencia de los procedimientos empleados.
- 2) Mantener informado al director sobre los progresos y ajustes de los programas locales.
- 3) Analizar los informes de los agentes y hacer sugerencias para su contestación.
- 4) Participar en la evaluación de las metas de Extensión y velar porque éstas se cumplan.

En relación con el presupuesto y otros medios del Servicio de Extensión, el supervisor tiene las siguientes responsabilidades:

a. PRESUPUESTO

- 1) Participar en el estudio del presupuesto, considerando las necesidades de cada agente.
- 2) Orientar la inversión de los fondos que se destinen a las agencias.

b. OFICINA

- 1) Velar porque las agencias dispongan de una oficina bien ubicada, adecuada y debidamente equipada.

c. MATERIALES Y EQUIPOS

- 1) Informar sobre las necesidades de equipos y materiales de cada agencia y procurar que ellas sean satisfechas.
- 2) Velar por la adecuada utilización y mantenimiento de los equipos y materiales.

En cuanto a las relaciones públicas, el supervisor cumple con las siguientes tareas:

a. RELACIONES INTERNAS

- 1) Analizar con los jefes y con los agentes los objetivos, funciones y normas del Servicio de Extensión.
- 2) Capacitar al personal en las técnicas de relaciones públicas.
- 3) Promover actividades que levanten o mantengan la moral funcionaria tratando de: estimular al compañerismo, dar órdenes claras, facilitar las comunicaciones entre el director y los agentes y viceversa, facilitar la consulta y la participación de los agentes en las reuniones del Servicio de Extensión, promover los intercambios de experiencias entre los agentes, promover comprensión entre los especialistas de Extensión y los agentes, discutir con los agentes las situaciones no previstas en la reglamentación, oír las sugerencias y reclamos de los agentes y tratar de solucionar los conflictos existentes.

b. RELACIONES EXTERNAS

- 1) Ayudar a evaluar las actitudes del público en relación con el Servicio de Extensión.

- 2) Velar por una adecuada comunicación con los públicos externos y, en especial, procurar que los objetivos, la naturaleza del trabajo y las actividades de Extensión, sean conocidas por la opinión pública. Facilitar los contactos de los agentes con instituciones locales, públicas y privadas.

En relación con los sistemas de información, el supervisor tiene las siguientes responsabilidades:

a. INFORMES

- 1) Colaborar en la preparación de pautas para la elaboración de los informes de Extensión.
- 2) Dar instrucciones sobre la elaboración de los informes y sobre las normas que deben ajustarse.
- 3) Revisar los informes de los agentes, preparar su contestación y procurar satisfacer las necesidades que se indican en ellos.
- 4) Mantener un registro de las actividades de supervisión desarrolladas y confeccionar periódicamente informes de esas actividades.

b. INFORMACIONES

- 1) Procurar que los agentes manejen correctamente la documentación y mantengan un buen sistema de archivos.
- 2) Informar a los agentes sobre los recursos de nuevas técnicas que tengan disponibles los especialistas.
- 3) Procurar que los agentes estén bien informados de las actividades, novedades y factores que se relacionan con la marcha del Servicio de Extensión.

Responsabilidades del supervisor relacionadas con el proceso de organización:

a. UNIDADES ADMINISTRATIVAS

- 1) Informar sobre las necesidades de creación de nuevas agencias y cargos en ellas.
- 2) Informar sobre la ubicación más adecuada y sobre los deslindes geográficos de cada agencia.
- 3) Hacer recomendaciones sobre cambios de personal.

b. SISTEMA JERARQUICO

- 1) Preocuparse de que las líneas de autoridad sean conocidas y que se utilicen.
- 2) Informar sobre las amplitudes que deben tener los ámbitos de supervisión.

Recomendaciones en relación con el proceso de dirección:

- 1) Transmitir a los agentes en forma oportuna, concreta, concisa y clara sus órdenes y las impartidas por la dirección, procurando que las nuevas órdenes no interfieran las acciones producidas por órdenes anteriores.
- 2) Colaborar con el director en el establecimiento de un adecuado sistema de sanciones y su consistente aplicación.
- 3) Preocuparse de que exista el mayor grado de delegación de funciones.

Responsabilidades en relación con la coordinación:

- 1) Procurar que los programas locales se elaboren de acuerdo a la política de la dirección de Extensión.
- 2) Coordinar e integrar los programas y planes locales.
- 3) Promover la organización de comités para la realización de ciertos trabajos específicos.
- 4) Coordinar la labor de los especialistas de Extensión con la de los agentes.
- 5) Ayudar a los agentes a mantener buenas relaciones y a coordinar su acción con funcionarios de otros servicios y con los directores de organizaciones particulares, para facilitar el logro de los objetivos del programa de Extensión.

En relación con el mejoramiento de la supervisión le corresponde al supervisor:

- 1) Elaborar un programa y planes de supervisión.
- 2) Efectuar estudios y evaluaciones de la labor de supervisión.
- 3) Mejorarse profesionalmente.
- 4) Reunirse e intercambiar experiencias con otros supervisores.
- 5) Realizar trabajos de investigación que permitan aumentar la eficiencia y la eficacia de la labor de Extensión.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO DE SUPERVISOR

CONOCIMIENTOS

a. AGROPECUARIOS

Principales cultivos de la región

Principales explotaciones ganaderas de la región

Otros (estadísticas)

b. EXTENSION Y CIENCIAS SOCIALES

Administración rural

Sociología rural

Psicología educativa

Investigación de Extensión y evaluación

Planificación

Metodología

c. ADMINISTRACION

Administración de Extensión

Supervisión

Relaciones públicas

2) Cursos de perfeccionamiento en Extensión con una duración mínima total de seis (6) meses.

3) Cursos de administración de Extensión.

HABILIDADES

1) Para investigar, planear, organizar y evaluar

2) Para tratar y dirigir agentes

3) Para realizar entrevistas

4) Para dirigir reuniones

EXPERIENCIA

1) Haber trabajado como mínimo seis (6) años en el Servicio de Extensión.

2) Haber estado en contacto con los aspectos socioeconómicos y culturales de la región en que le tocará desempeñar sus funciones.

EDUCACION

1) Estudios universitarios relacionados con la rama agropecuaria y el desarrollo rural.

OTRAS CONDICIONES PERSONALES

Poseer los rasgos de la personalidad que se necesita para ser un buen agente de Extensión.

PERFIL DEL FUNCIONARIO DE SUPERVISION DE EXTENSION AGRARIA

El funcionario que hace la supervisión de la Extensión debe haber desarrollado adecuadamente sus destrezas técnicas (competencia técnica), sociales (relaciones humanas) y conceptuales (buen juicio).

A continuación se dan algunos atributos, con sus correspondientes comportamientos indicadores, que son adecuados para una persona que cumple funciones de supervisión.

ATRIBUTOS

COMPORTAMIENTOS INDICADORES DEL ATRIBUTO

ATRIBUTOS	COMPORTAMIENTOS INDICADORES DEL ATRIBUTO
Ética profesional	Actúa responsablemente, respeta a sus semejantes, aprecia el bien.
Experiencia en supervisión	Su desempeño anterior en funciones semejantes y haber trabajado como supervisado.
Conocimiento de la realidad rural	Haber vivido en el campo y tratado con la gente rural. Haber estudiado antecedentes y diagnósticos de esa realidad.

ATRIBUTOS	COMPORTAMIENTOS INDICADORES DEL ATRIBUTO
Capacitación en supervisión y Extensión	Haber participado en talleres relacionados con esas materias y percibido otras experiencias de aprendizaje (lecturas, capacitación recíproca) y estar constantemente actualizándose.
Facilidad de comunicación	Se expresa clara y concisamente. Dialoga con los demás, usa bien los métodos de comunicación. Tiene contacto cotidiano con los supervisados y agricultores, escucha atentamente.
Buenas relaciones humanas	Se lleva bien con los demás, trata adecuadamente al personal, facilita el trabajo de grupo. Se reúne periódicamente con los funcionarios, conoce la conducta humana, motiva.
Mística, vocación	Demuestra aprecio por su trabajo e interés para lograr buenos resultados y deseos de superación. Vence limitaciones para lograr progresos.
Sensibilidad	Se conmueve por los problemas ajenos. Demuestra afecto a los supervisados, conoce y comprende sus necesidades y le busca soluciones.
Lealtad	Practica las normas de compañerismo sin hacerse cómplice de anomalías.
Sinceridad	Actúa sin fingimientos.
Receptividad	Demuestra confianza en los supervisados y capacidad para recibir y considerar opiniones y sugerencias ajenas.
Ecuanimidad	Actúa con imparcialidad, tiene igualdad de juicio en situaciones semejantes.
Capacidad de dirección	Predica con el ejemplo. Da y recibe órdenes adecuadamente, explica lo que hay que hacer, como hacerlo y el porqué y para que hacerlo. Conoce el programa de Extensión y el trabajo de los supervisores.
Adaptación al medio	Se encuentra cómodo y satisfecho con las circunstancias del trabajo.
Tenacidad	Trabaja con constancia y dedicación. Da un seguimiento constante a las acciones emprendidas. Da apoyo a las correcciones necesarias.
Actitud democrática	En sus relaciones evita el autoritarismo y aprecia las sugerencias de los demás. Comparte opiniones, imparte e intercambia conocimientos con los demás.
Visión de futuro	Predice las situaciones por venir y calcula las consecuencias de los acontecimientos presentes. Previene problemas.
Iniciativa	Se adelanta a los demás en el comienzo de una acción.
Entusiasmo	Actúa con dinamismo, desarrolla y promueve gran actividad.
Objetividad	Demuestra capacidad de analítica, es realista en la toma de decisiones, planifica y organiza el trabajo.
Flexibilidad	Es comprensivo, acepta y se acomoda a los juicios valiosos de los demás.
Autocrítico	Analiza sus atributos y defectos y determina los elementos que provocan sus éxitos y fracasos como base para comportarse mejor en el futuro.
Participativo	Da a conocer sus ideas, planifica y promueve la acción conjunta.
Puntualidad	Actúa a su debido tiempo y sin retraso.
Don de gente	Se comporta de una forma que logra la buena voluntad de los demás.
Orientador	Informa, capacita e induce a actuar en la dirección adecuada para lograr objetivos. Tiene claridad en lo que quiere con la supervisión. Evalúa constantemente al personal. Critica constructivamente.
Amistoso	Demuestra afecto por los demás, actúa como compañero de trabajo.

RELACIONES DEL SUPERVISOR

RELACIONES CON LA DIRECCION. A medida que aumenta la preparación de la gente, también aumentan sus deseos de participar en las decisiones que afectan sus vidas. El aumento de la complejidad de los problemas de un Servicio de Extensión requiere de la cooperación de varias personas para dirigirlo. Diversas investigaciones han demostrado que la participación induce a la gente a asumir responsabilidades. De lo anterior se desprende que la supervisión es esencial para la administración, ya que ella es la que logra la aceptación de responsabilidades por parte del subordinado. En una organización dada, la dirección y la supervisión aparecen separadas pero, por lo general, funcionalmente sus deberes se entrelazan.

El supervisor es responsable de la fase operativa de la organización en el área que le corresponde atender y esa responsabilidad debe ir acompañada de la correspondiente autoridad. Todas las órdenes dirigidas a los empleados de su área deben ir a través del supervisor o cuando ello no sea posible, deben ser puestas en su conocimiento a la mayor brevedad.

El supervisor debe esforzarse para que los empleados sean consultados y se les permita participar en la solución de problemas. Aunque se considere que la determinación de la política del Servicio de Extensión es de responsabilidad del director, constituye deber de éste consultar los puntos de vista de sus colaboradores. El mayor éxito se obtiene con la participación de empleados de todos los niveles, la que es facilitada por la acción del supervisor que estimula la corriente ascendente de las ideas.

El supervisor debe informar oportunamente al director sobre lo que ocurre en el área que él supervisa.

RELACIONES CON LOS ESPECIALISTAS DE EXTENSION. El director, los supervisores y los agentes son funcionarios ejecutivos. En cambio, los especialistas de Extensión son funcionarios asesores cuya misión es mantener informados a aquéllos, sobre los últimos desarrollos de la ciencia y prestarles ayuda para resolver determinados problemas.

A veces de presentan problemas entre especialistas y supervisores. A continuación se indican algunos factores que influyen en la produc-

ción de estas fricciones:

- a. El número mayor de especialistas que de supervisores dificulta la comunicación. Esto se evita en gran parte cuando se designa un jefe de especialistas que trabaje en estrecha relación con el supervisor.
- b. La naturaleza de los servicios de los especialistas que les exige esforzarse en lograr un continuo cambio de actitudes y hábitos, entre los agentes y los supervisores, para facilitar la aplicación de nuevas prácticas y conocimientos.
- c. Diferencias de adiestramiento entre ambos. El de uno es especializado y el de otro es generalizado y completado con prácticas como agente de Extensión. En ciertos países los especialistas también han tenido prácticas como agentes y en este caso hay menos fricciones.

El supervisor debe promover una comprensión mejor del trabajo de Extensión por parte del especialista y debe crear oportunidades para que éste visite y asista a los agentes en el desarrollo del programa.

El supervisor debe alentar al especialista a preparar el material que precisen los agentes, conferenciar con él sobre problemas específicos, estimularlo para que participe en la proyección de los trabajos de los agentes de Extensión y esforzarse para lograr una distribución equitativa del trabajo entre los diversos especialistas.

A su vez, el especialista puede cooperar al fortalecimiento de sus relaciones con el supervisor si lleva a su consideración los problemas que observa en las agencias y conduce su trabajo a través de los agentes, es decir, evitando trabajar directamente con los agricultores.

TECNICAS DE SUPERVISION

Introducción a la aplicación de las relaciones humanas

El factor humano es esencial en la marcha de una institución. Esto resalta a simple vista al entrar a una oficina en un día festivo y comprobar el ningún valor que tienen todos los elementos materiales y económicos sin la presencia de los empleados.

A veces los progresos técnicos, medios y capital empleados, no han rendido los resultados que

se esperaban porque se ha descuidado al factor humano.

El dominio de las relaciones humanas implica el conocimiento del individuo. Cada funcionario es distinto. La acumulación de las actitudes individuales forma la actitud de los grupos.

Del trato que se da al individuo depende su comprensión y colaboración hacia la institución. Este trato debe basarse en la equidad y mutuo respeto y en los conocimientos de los gustos, aversiones, problemas y aspiraciones del individuo. Es para ejercerlo en forma adecuada que el supervisor debe estar dotado de las actitudes enumeradas anteriormente.

La supervisión no sólo debe evitar las disputas y diferencias entre subordinados sino, además, debe fomentar la buena voluntad colectiva y el orgullo en el trabajo de equipo.

La buena voluntad se logra cuando:

- a. Se demuestra interés por el bienestar de los individuos.
- b. Se elogian sus buenas actuaciones.
- c. Se imparten las instrucciones en forma clara.
- d. Se ayuda a prevenir errores.
- e. Se escuchan las sugerencias, quejas o reclamos.
- f. Se logra que los empleados posean un concepto claro del valor y de los objetivos del trabajo que están desarrollando.

La regla básica es que el jefe debe tratar a los subordinados en la misma forma que él desearía ser tratado.

El supervisor debe conocer la capacidad de los funcionarios, preocuparse de sus problemas y estar al tanto de sus opiniones sobre el trabajo que realizan.

TRABAJO EN EQUIPO. Trabajo en equipo significa trabajar junto a otros con deseos y con inteligencia para alcanzar un propósito común. Para lograrlo se requiere estudio, comprensión, empleo de procedimientos y técnicas especiales.

En el trabajo en equipo hay actividades que son de responsabilidad del conjunto como la selección y capacitación y en general, el manejo del personal y el desarrollo del programa del servicio. Otras actividades se prestan para ser delegadas en una sola persona como por ejemplo,

la redacción de un informe, otros problemas o actividades especiales y la responsabilidad por una determinada área del programa.

Favorece el trabajo en equipo:

- a. Una disposición adecuada de la oficina. Los supervisores deben estar ubicados en el mismo local.
- b. La descripción del trabajo, en especial la correspondiente a aquellos funcionarios que tienen relaciones más estrechas.
- c. El apoyo administrativo, es decir, el establecimiento de un clima que facilite el desarrollo individual y colectivo y las buenas comunicaciones.
- d. El reconocimiento de los problemas y de las ventajas que se producen con el trabajo en grupo.
- e. La clarificación de los objetivos comunes.
- f. La apreciación de la importancia del trabajo colectivo para el logro de ciertos objetivos.
- g. Las decisiones sobre la base de la eficiencia en lugar de hacerla por el medio de compendias.
- h. El fomento de una filosofía en común.
- i. El establecimiento de una política definida.
- j. La selección de personas que tengan adiestramiento y experiencias similares como miembros de un equipo.
- k. Las reuniones para tratar problemas o necesidades.
- l. La evaluación conjunta y frecuente.

Para aumentar la cooperación se recomienda a los miembros de un equipo:

- a. Evitar las continuas discusiones.
- b. Ser franco en admitir errores.
- c. Ser receptivo a las ideas de otros.
- d. Promover comprensión y entusiasmo.
- e. Alabar lo bueno.
- f. Solicitar sugerencias y agradecerlas.
- g. Ser amistoso.
- h. Tomar interés en los problemas de los demás.
- i. Comprender los puntos de vista de las otras personas.

El consejo general es el de desarrollar la actitud "ustedes y nosotros" y hacer los trabajos de acuerdo con los puntos de vista o en las formas que desean las otras personas, siempre que ello no signifique diferencias reales en el logro de los propósitos que se persiguen y con las normas establecidas.

Las siguientes son algunas de las situaciones que entorpecen el trabajo en equipo:

- a. El tener siempre coartadas.
- b. El incumplimiento de las obligaciones.
- c. Los celos.
- d. La actitud dominante.
- e. La actitud inamistosa.
- f. El tratar de tener siempre la razón.
- g. La competencia para lograr prestigio y reconocimiento.
- h. El temor a ser superado por otro.
- i. La falta de respeto para el punto de vista de los demás.
- j. El desarrollo de enemistades o antagonismos.
- k. El desarrollo de malos entendidos y complejos de inferioridad.
- l. El esperar cooperación de los demás, y no prestar la propia.
- m. El pensar primero siempre en sí mismo.

MOTIVACION

Si los funcionarios trabajan con gusto, su rendimiento aumenta. Hay algunos factores, aparte de los salarios, de las condiciones físicas del trabajo y del horario, que influyen en la eficacia de los empleados.

En diversos experimentos se ha demostrado que el mejoramiento de la iluminación, el establecimiento de períodos de descanso a media jornada y la introducción de otras condiciones físicas más favorables aumentan el rendimiento. También se ha demostrado experimentalmente que un cambio en el régimen de las relaciones humanas o en los sentimientos, influye tanto o más que estos factores físicos. La eficiencia aumenta cuando los funcionarios se sienten importantes y consideran de valor su trabajo.

Para aumentar la satisfacción en el trabajo, hay que ayudar a que los empleados satisfagan ciertas necesidades básicas, como las que se enumeran a continuación:

- a. **PERTENECER.** Ser considerado, tomado en cuenta. Esta necesidad se satisface manteniendo debidamente informada a la gente y haciéndola participar en el estudio, desarrollo y evaluación de las actividades que las afectan.



Un buen trato aumenta la colaboración de los empleados



El reconocimiento aumenta la eficiencia del trabajo.

b. **RECONOCIMIENTO.** Los funcionarios desean que se les reconozca su trabajo. Esto debe hacerse elogiándolos por una labor eficiente, comunicando esa actuación a las directivas y solicitando en atención a ella un estímulo especial para el empleado.

c. **SEGURIDAD.** El supervisor debe preocuparse de la seguridad psicológica o emocional y económica de los funcionarios. Se estimula la seguridad psicológica mediante:

La asignación de tareas o responsabilidades específicas en concordancia con suficiente autoridad.

La definición clara de las normas establecidas, de manera de facilitar el cumplimiento de las tareas.

El establecimiento de un ambiente sin peligros.

La demostración de que las directivas se interesan por el bienestar de los funcionarios.

La conducta estable de los jefes en relación con las normas de la institución.

Los funcionarios deben estar seguros de que si laboran en determinada forma, cuentan con la aprobación de los supervisores.

Se estimula la seguridad económica mediante: salarios adecuados, expectativas de ascensos, pólizas de seguro y fomento del ahorro, cooperativas.

d. **PERFECCIONAMIENTO.** Los funcionarios necesitan oportunidades de capacitación. Entre otras formas se pueden satisfacer estos deseos enseñándolos a planear su trabajo, estimulándolos a adquirir nuevas técnicas y asignándoles responsabilidades progresivas.

LA RESISTENCIA A LOS CAMBIOS

Los sentimientos en muchos casos tienen más fuerza que las razones o los hechos para hacer cambiar la actitud de una persona. Por lo general, no se puede esperar que una persona cambie su modo de ser bruscamente, ya que la regla es que la modificación de la conducta humana se haga en forma paulatina.

Los funcionarios oponen resistencia a muchos cambios que introducen las directivas de una institución, por muy pequeñas que sean estas modificaciones o innovaciones. Esta resistencia se traduce a estados de inquietud, discrepancias o desavenencias, solicitudes de traslado o renunciaciones.

Como debe introducirse cambios en determinadas circunstancias, es necesario explicar la naturaleza y las causas de la resistencia a ellos. Así como el dolor indica que algunas de las funciones del organismo están alteradas, las resistencias son señales de que algo anda mal en una institución. Por lo tanto, es necesario obtener informaciones sobre el trastorno para determinar si proviene de una imperfección técnica o de una amenaza a las posiciones sociales establecidas en el trabajo. Por lo general las resistencias se deben a los cambios sociales o alteraciones de las relaciones humanas que producen las innovaciones técnicas.

Varias investigaciones indican que para evitar las resistencias, es necesario lograr la participación de los funcionarios en el estudio e introducción de los cambios. Sin embargo, la participación no tendrá éxito si se la estima como una treta psicológica para lograr que una persona realice lo que otra persona quiere que ella haga. La participación, más que acto mecánico de tomar parte de las discusiones, es un sentimiento del personal, originado en el respeto de las sugerencias de los subordinados y en la aceptación y revisión de las ideas de acuerdo a su mérito intrínseco.

Muchas resistencias están basadas en aspectos sociales, especialmente en la alteración de las relaciones establecidas dentro de un organismo, como en el caso que se cambien interacciones basadas en el entendimiento recíproco (mediante las cuales se trata al funcionario como una persona responsable y diestra) por otro trato brusco y carente de explicaciones adecuadas.

Los supervisores no sólo deben poseer habilidades para emplear procedimientos que logren la participación sino, además, entender los procesos sociales específicos que serán influidos por los cambios o por la forma de introducirlos. En ocasiones, la tecnología del cambio absorbe de tal manera al supervisor que éste no advierte ciertos aspectos que molestan al funcionario. Otras veces desconoce la experiencia práctica de

los empleados y no la utiliza para descubrir posibles dificultades que pueden involucrar el cambio.

El supervisor debe dar explicaciones del significado de los cambios, de manera que los funcionarios puedan continuar desempeñando su trabajo con la adecuada comprensión y satisfacción. Una persona que no comprenda las razones por las cuales hace algo se siente desgraciada, pues no puede utilizar su juicio inteligente debido a la deficiencia de información. La gente acepta los cambios que no le toman por sorpresa y cuyas razones le son conocidas.

A veces, el supervisor estima que los funcionarios son testarudos y por lo tanto, emplea con ellos un trato diferente al que ellos están acostumbrados, provocando con esa actitud la consabida resistencia.

Una de las tareas del supervisor es facilitar las comunicaciones y la comprensión entre los funcionarios, dado que ello evita muchas de las oposiciones a los cambios que se introducen para aumentar la eficiencia de la institución.

DESCRIPCIONES DE TRABAJO

Esto se refiere a la especificación del trabajo o descripción de los deberes o funciones relacionadas con una ocupación. Relacionando la descripción de determinado trabajo con las cualidades del solicitante se puede lograr una mejor selección del personal.

El empleado adquiere más seguridad si conoce sus deberes y si sabe que fué seleccionado porque sus cualidades estaban de acuerdo con los requisitos del trabajo.

Mediante estas descripciones, los empleados se hallan en situación de apreciar las relaciones de su trabajo con el de otros funcionarios y pueden tener una base para prepararse y así lograr ascensos, cambios y otros empleos.

La comprobación entre las aptitudes del empleado y la descripción de su trabajo, permite determinar sus necesidades de capacitación y sirve para poder evaluar la forma en que se efectúa una labor.

Para confeccionar una descripción de trabajo se puede dar los siguientes pasos:

- a. Solicitar a los empleados de una actividad dada que enumeren todos sus deberes.

- b. Hacer revisar esos deberes por una comisión para que elimine las duplicaciones y los adapte a las normas de la organización.
- c. Incorporar a las descripciones los cambios significativos que se vayan produciendo. A este respecto es conveniente no tomar en cuenta los cambios estacionales o pequeños, ya que al hacerlo se restaría la debida estabilidad a la descripción.

La descripción debe ser escrita, clara y concisa.

Aunque las actividades del agente de Extensión son muy amplias, hay responsabilidades básicas y comunes que deben contener las especificaciones o descripciones del trabajo. Un manual complementario puede describir los métodos y medios para cumplir cada tarea.

PROCEDIMIENTOS PARA MANTENER LA MORAL

La moral es una actitud o disposición emocional que capacita para hacer más y mejor trabajo sin incurrir en un correspondiente aumento de fatiga. Un deber esencial de la supervisión es el de levantar la moral de los funcionarios. Para lograr esto se requiere que el empleado considere, crea y sienta el valor de la organización y de sus objetivos y la importancia de su propio aporte a la institución. Para esto último debe comprender el mecanismo por el cual su trabajo engrana en el rodaje del servicio. La moral aumenta cuando el empleado puede hacer sugerencias y tiene libertad para adoptar ciertas formas o modalidades en la realización de su trabajo.

La supervisión no muy estrecha y concentrada aumenta el rendimiento de los funcionarios.

El supervisor debe conocer claramente a cada uno de sus subordinados y éstos deben considerar a aquél como un jefe comprensivo y deseoso de ayudarles.

Signo de alta moral en una institución son la igualdad de trato, la aceptación gustosa de responsabilidades, el respeto por la habilidad del supervisor, el cumplimiento de las promesas, la participación en las decisiones, el premio al buen trabajo, etc.

Para lograr alta moral es imprescindible la existencia de un buen ambiente de trabajo. Este ambiente o atmósfera es afectado por todo lo que

dice o hace el supervisor y se ha ido formando por reacciones obtenidas en:

- a. La entrevista previa al ingreso.
- b. Las visitas informales del supervisor.
- c. Los reconocimientos recibidos por el trabajo realizado.
- d. Los informes.
- e. Los intercambios entre agentes, y
- f. El adiestramiento.

Para lograr una adecuada moral de grupo conviene:

- a. Establecer cierto tipo de trabajo para ser realizado por comisiones o comités.
- b. Organizar grupos para planear.
- c. Organizar actividades sociales informales, y
- d. Dar oportunidad para exhibir determinados talentos, como por ejemplo, concursos de dibujos o fotográficos.

Los siguientes aspectos indican deficiencias en el nivel de la moral de una institución: cambios de personal, desinterés de los funcionarios por adiestrarse, solicitudes de traslado, disputas o entredichos entre los empleados, atraso en los informes y en la llegada a las reuniones, oficina poco atractiva y desorganizada, descuidada presentación del funcionario, espíritu derrotista y de auto compasión, sentimiento de ser explotado o discriminado, sentimiento entre los funcionarios de que nadie se ocupa de ellos, falta de colaboración en las reuniones, suspicacias, incertidumbres y temores.

HABITOS DE ESCUCHAR

El supervisor debe escuchar, ya que esta condición le puede ayudar a:

SOLUCIONAR EL PROBLEMA DE UN FUNCIONARIO. Al escuchar atentamente a una persona podremos lograr disminuir su tensión emocional o ayudarlo a clarificar sus ideas sobre determinadas materias.

ELIMINAR DESACUERDOS. El escuchar facilita la comprensión de los puntos de vista de nuestros semejantes.

REALIZAR MEJORES DECISIONES. El escuchar permite utilizar las experiencias y sugere-

rencias de otras personas y concede tiempo necesario para pensar.

AUMENTAR LA COOPERACION. El escuchar atentamente significa respeto por las opiniones ajenas, lo que promueve la amistad y cooperación.

En seguida se indican algunos buenos hábitos para escuchar:

- a. Concentrarse en lo que el interlocutor está diciendo.
- b. Evitar distracciones como las que producen el jugar con objetos que hay sobre la mesa.
- c. Mirar a la otra persona.
- d. Sonreír y hacer algunos gestos de aprobación o desaprobación, pero no en forma exagerada.
- e. Reprimir las emociones.
- f. Evitar argumentar mental o verbalmente mientras el orador tiene la palabra.
- g. No interrumpir y sólo preguntar cuando se necesiten mayores explicaciones o se quiera dar confianza al locutor, mediante una demostración que se está escuchando.
- h. Observar el tono y la forma en que se dice una cosa.
- i. Tratar de ponerse en lugar del interlocutor.
- j. Concentrarse en los puntos principales.
- k. Evitar que la opinión que se tiene de la persona predisponga a determinada interpretación de lo que él dice, o hacer presunciones sobre el significado de sus palabras y gestos.
- l. Dar tiempo para que el interlocutor se explye. No debe mirarse el reloj a cada rato ni tratar de adivinar lo que uno va a escuchar.
- m. Demostrar en todo instante interés en lo que se escucha.

COMPORTAMIENTO EN ENTREVISTAS

Relacionado con los hábitos de escuchar está el comportamiento en las entrevistas o conversaciones. Encuestas efectuadas en cursos de Extensión patrocinado por la Zona Andina, el Instituto Interamericano de Cooperación para la

Agricultura, entre extensionistas de Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, indican que los defectos más corrientes que presentan los supervisores en las entrevistas son los siguientes:

- a. Aduersiarse de las buenas ideas que les presentan los agentes.
- b. Obligarlos a mantener acuerdos mediante expresiones que terminan en preguntas tales como: ¿no es así? ¿no le parece?.
- c. No demostrar atención. Continuar trabajando en otras cosa durante la entrevista. Revolver papeles.
- d. Mostrarse siempre faltos de tiempo.
- e. Interrumpir innecesariamente.
- f. Exagerar las manifestaciones de interés en seguir un relato asistiendo o moviendo la cabeza..
- g. No parecer quietos.
- h. Hacer preguntas que expresen duda de lo que dice el agente.
- i. Demostrar prisa en que el agente termine de exponer algo para hablar ellos.
- j. Sonreír o hacer bromas cuando se les habla en serio.
- k. Demostrar siempre oposición a lo expresado por los agentes o argumentar sin permitirles que terminen su exposición.
- l. Cambiar el tema con preguntas y comentarios.
- m. Poner a la defensiva a los agentes cuando hacen preguntas o sugerencias o manifestarse ofendido por ellas.
- n. Adelantarse al tema que se les expone.
- o. Actuar como si lo supieran todo.
- p. Contestar el teléfono o hacer llamadas.
- q. Postergar la entrevista diciendo que se tiene que asistir a otra reunión.
- r. Hacer notar su superioridad.
- s. Atender dos consultas a la vez.
- t. Permanecer sentado al despedirse.
- u. Decir que se tiene que consultar aunque la solución esté en sus manos.

Del mismo estudio se desprende que los hábitos que los supervisores muestran en las entrevistas con los agentes y que más molestan a éstos son:

- a. Actuar como si lo supiera todo.

- b. Evitar afrontar los problemas
- c. Oponerse continuamente.
- d. Aduerfiarse de las buenas ideas.
- e. Interrumpir sin necesidad.
- f. Decir algo y negarlo en ocasiones posteriores.
- g. Demostrar dudas de lo que se les dice.
- h. No mirar de frente.
- i. Considerar baladfes las sugerencias que se les hacen.
- j. Lograr acuerdos mediante aseveraciones que terminen en preguntas tales como ¿no es así?.
- k. Discutir antes de que se les complete la relación de un caso.
- l. Cambiar el tema mediante preguntas o comentarios.
- m. Limpiar los anteojos o arreglarse las uñas.
- n. Adoptar actitudes y dar tal inexpressión al rostro que no se sepa si está escuchando o atendiendo.
- o. Buscar algún objeto cuando se les está hablando o jugar con él.
- p. Tratar el problema particular en presencia de otras personas.
- q. Evitar dar audiencias.
- r. No dar oportunidad de hablar o de dar explicaciones.
- s. Hacer notar su superioridad.
- t. Hacer esperar mucho tiempo en la antecala.

MANEJO DE PROBLEMAS

Hay diversos síntomas que revelan si un empleado tiene un problema. Por ejemplo, el cambio repentino de conducta, ya sea de alegría a seriedad, de comunicación abierta a conducta introvertida, de tranquilidad a irritabilidad y al aumento de errores, de atrasos, de inasistencias y de manifestaciones de cansancio, son indicadores de que el empleado tiene una preocupación.

Si estas actitudes son transitorias conviene pasarlas por alto ya que posiblemente, pueden deberse a problemas que afectan en forma pasajera a los empleados. Si el malestar perdura, el supervisor debe alentar al funcionario a que le exprese con confianza qué le preocupa.

Un problema debe ser tratado siguiendo las etapas que se mencionan enseguida:

- a. Estudio o repaso de las reglas y normas de la institución que se relacionan con él.
- b. Reunión de antecedentes de la situación a través de entrevistas con los afectados o interesados.
- c. Análisis de la información obtenida.
- d. Determinación de responsabilidades.
- e. Soluciones alternativas o medidas que deben adoptarse apreciando las ventajas y desventajas de cada una.
- f. Consulta e informe a los superiores si es necesario.
- g. Aplicación de las soluciones dándolas a conocer a los afectados.
- h. Evaluación de los resultados para determinar si se logró el mejoramiento previsto.

AGRAVIOS

El hábil manejo de las situaciones de agravio, de las acciones disciplinarias y del despido de funcionarios, puede permitir obtener algunas satisfacciones de ellas.

Hay que sacar el provecho posible de cualquier conflicto. El supervisor que nunca ha escuchado una queja está viviendo en otro mundo pues en todo organismo hay fuentes de irritación. Si no ha escuchado quejas es porque los funcionarios están desmoralizados o han perdido la confianza en él.

El agravio es una falta real o imaginaria que ofende a una persona. Los agentes de Extensión pueden agraviarse con otros colegas por razones tales como las siguientes:

- a. Demasiado o muy poco trabajo.
- b. Sueldo desigual para igual trabajo.
- c. Injusticia en el otorgamiento de los créditos correspondientes.
- d. Incumplimiento de promesas.
- e. Falta de demostración de interés hacia el agente.
- f. Aplicación de medidas disciplinarias ante terceras personas.
- g. No aceptación de sugerencias.
- h. Existencia de favoritismo.
- i. Actuaciones duales (tener dos caras o hablar por detrás).

- j. Deficientes condiciones de trabajo.
- k. Ordenes sin explicaciones razonables.
- l. Disgustos personales.

El buen supervisor, por lo general se da cuenta del agravio antes de que el subordinado se queje y actúe rápidamente. Mientras que el empleado incuba su ira, su moral es muy baja y su trabajo se resiente. A veces, trata que sus compañeros hagan causa común con él.

En muchas instituciones hay procedimientos formales para tratar los agravios pero, por lo general, las personas prefieren que ellos sean tratados de manera informal.

Las siguientes sugerencias son útiles para investigar la verdadera causa del agravio y buscar solución al problema:

- a. Ser sincero, informal y amistoso.
- b. Hablar en lugar reservado.
- c. Escuchar pacíficamente dejando hablar al empleado.
- d. Ser objetivo, valorar todos los hechos y no discutir.
- e. Resumir y repetir el agravio en términos propios.
- f. Prometer que se corregirá la situación si ello es posible y cumplir esta promesa. En caso contrario, explicar las razones que impiden actuar. Estas razones, por lo general, son aceptadas por el empleado.
- g. Admitir pronta y graciosamente las faltas cometidas por el supervisor.
- h. Realizar un cuidadoso estudio en caso de tratarse de un problema muy serio, dando cuenta al agraviado de los avances de la investigación, de las decisiones que se adoptan y de las razones en que se basan.
- i. Comprobar después de algún tiempo si la situación ha sido corregida.

CRITICAS

Es relativamente fácil felicitar a un empleado por una actividad meritoria, pero es difícil criticarlo por errores. Al reconocer un mal trabajo o falta, es recomendable hacer una investigación durante la cual el posible culpable debe tener la oportunidad de defenderse o justificarse.

Una vez reunidos todos los datos, la crítica conviene hacerla en privado. En el caso de ha-

berse resuelto hacerla ante otros funcionario, debe emplearse en lo posible la forma impersonal.

El buen supervisor no pierde la calma mientras critica o responde y usa términos precisos y amistosos aunque esté procediendo con firmeza. Al hacer la crítica se debe estar dispuesto a demostrar que la acción puede hacerse mejor en otra forma. Debe darse la seguridad que en la crítica predomina un espíritu de lealtad y justicia, que se conocen también los aspectos positivos del funcionario. El supervisor deberá responsabilizarse de la crítica y de los juicios que emita.

La represión adecuada tiene lugar cuando vuelve la calma y siempre se refiere a casos específicos y no a generalizaciones. La inadecuada, que en la totalidad de los casos deja a una persona resentida, se hace en público sin comprobar previamente los hechos y cuando el supervisor está enojado.

En algunos casos la crítica o reprimenda toma la forma de una advertencia oral o escrita por lo cual se comunica al subordinado que su trabajo no corresponde a la eficiencia de la función que se le ha encomendado y en la que, además se le insinúan los medios o formas de mejorarlo.

LA ACCION DISCIPLINARIA

Idealmente la disciplina se desarrolla dentro del empleado mediante una orientación adecuada, que le permite aceptar voluntaria y racionalmente las normas de trabajo y cumplir las órdenes. Esto es más acentuado entre los profesionales.

La medida disciplinaria sólo se requiere cuando la conducta indeseable persiste. Antes de aplicarla hay que asegurarse de que la conducta inaceptable no es motivada por culpa del supervisor a causa, por ejemplo, de haber dado instrucciones incompletas, por problemas en el ambiente en que se desarrolla el trabajo, por situaciones familiares especiales o por aquellas que requieran atención médica o psiquiátrica. La conducta que se castiga debe ser imputable, por lo tanto, a la voluntad y responsabilidad del empleado.

Para hacer menos dolorosa la medida disciplinaria se requiere:

- a. Tomar y hacerla en privado y con actitud amistosa.
- b. Hacer cargos específicos que permitan al

- empleado darse cuenta de que la reprimenda es merecida.
- c. Dar oportunidad al empleado para presentar sus propias explicaciones.
 - d. Mezclar la crítica con alabanzas por buenas actuaciones.
 - e. Asegurarse de que se están haciendo sugerencias constructivas para corregir la conducta inaceptable.
 - f. Mezclar al justicia con la bondad.
 - g. No mencionar más el problema, excepto para elogiar progresos o correcciones.

Si el funcionario sancionado recurre a alguna persona influyente para que lo apoye, es recomendable enfrentarse con ella dándole las razones que se han tenido en cuenta para aplicar la medida disciplinaria. Lo corriente es que esa clase de apoyo sea de carácter débil o que esas personas acepten las explicaciones. En caso contrario, no se debe hacer caso a esas presiones y hay que proceder a aplicar las medidas disciplinarias. Estas deben ser en relación a la gravedad de la ofensa. Cada falta a la disciplina debe ser tratada inmediatamente y es muy perjudicial el acumularlas.

Halser (*) dice "Las técnicas de la corrección tiene diez mandamientos:

- 1º Reúna los hechos.
- 2º Busque un lugar tranquilo y privado.
- 3º Siempre empiece por una pregunta (¿Cuál es la causa?).
- 4º Dé oportunidades al otro para hablar y usted escuche.
- 5º Considere las evidencias.
- 6º Adapte la medida de corrección a las características del individuo.
- 7º Mantenga la calma.
- 8º Termine la entrevista en forma agradable restaurando la autoconfianza.
- 9º Continúe con una segunda entrevista si es necesario.
- 10º No use muy a menudo la corrección.

(*) HALSEY, G.D. Supervising people. Harper and Brothers, New York.

EL DESPIDO

Los despidos son muy poco corrientes en los servicios de Extensión. Al hacerlo debe tomarse en cuenta que el objetivo perseguido es el de no deteriorar el valor, el respeto y la buena voluntad hacia el Servicio de Extensión.

Un empleado que en definitiva no sirve para el Servicio de Extensión por incompetencia, negligencia o deshonestidad, debe ser despedido.

Mientras más se tarde en hacerlo será peor para el empleado y el servicio. Al agente se le deben dar los motivos del despido y oportunidad para expresar sus sentimientos, ya que ellos pueden dar ideas útiles para el futuro del Servicio de Extensión.

Hay pocas personas que no pueden ser útiles a la sociedad y por eso es posible sugerir en forma sincera, otras ocupaciones en las cuales puede ser de provecho el funcionario despedido y se le puede ofrecer ayuda para lograr otro empleo.

PREVENCION DE PROBLEMAS

Aunque se efectúe la mejor supervisión siempre se presentarán problemas, ya que la acción involucra fricciones. El supervisor que emplee mucho tiempo resolviendo problemas del personal debe analizar su actuación para determinar si su conducta está o no contribuyendo a las dificultades.

No basta solucionar un problema si no que es necesario analizarlo para buscar sus causas y prevenirlo en el futuro. Ese análisis debe dar la contestación a las siguientes preguntas: ¿Qué motivó el problema? ¿Cómo empezó? ¿Qué hizo el supervisor que contribuyó al problema? ¿Qué debería haber hecho para prevenirlo?

A continuación se citan algunas situaciones que son indicios de problemas:

- a. EN RELACION CON EL TRABAJO EN EQUIPO:
 - 1) El agente no comprende cuál es su parte dentro del trabajo total.
 - 2) Los agentes no están deseosos de cumplir con su parte del trabajo.
 - 3) Existencia de diferencias personales que crean fricción.
 - 4) Reclamos por las condiciones de trabajo.
 - 5) Quejas contra otros empleados.

b. EN RELACION CON EL INTERES EN EL TRABAJO :

- 1) Se solicitan continuos traslados o cambios de puesto.
- 2) Se llega tarde.
- 3) Se falta.
- 4) Se rehusa asumir responsabilidades.
- 5) Se tramita o dilata el trabajo.
- 6) Se es descuidado en el trabajo.
- 7) Se haraganea.
- 8) No se concluye el trabajo iniciado.

c. EN RELACION CON LA COMPRESION DEL TRABAJO :

- 1) Las obligaciones no se cumplen en forma adecuada.
- 2) No se tiene cuidado con el equipo y materiales.
- 3) Se es incapaz de obtener la cooperación de líderes en el trabajo de Extensión.
- 4) Hay resistencia para adoptar nuevas modalidades de trabajo.
- 5) Se es lento para recomendar nuevas prácticas.
- 6) Hay resistencia a la aceptación de ciertos trabajos.
- 7) No se aprovechan las oportunidades para servir en forma adicional a la clientela.
- 8) No se planea con los líderes locales.
- 9) No se hace el mejor uso de los especialistas y de los líderes disponibles.
- 10) No se agradece ni se dá crédito por la ayuda recibida de otros.

d. EN RELACION CON SENTIMIENTOS Y ACTITUDES :

- 1) Se cree que existen favoritos.
- 2) Se cree que las sugerencias se echan al canasto de los papeles.
- 3) Se es irritable y quisquilloso.
- 4) Se albergan resentimientos por falta de aumentos de sueldo.
- 5) Se cree que las nuevas destrezas adquiridas no son bien aprovechadas.
- 6) Se cree que su ascenso está atascado.

- 7) Se siente que se le está dando la peor parte del trabajo.

DELEGACION DE FUNCIONES

Se llama delegación la acción de utilizar la capacidad y experiencia de un funcionario para la ejecución de parte del trabajo correspondiente a otro, autorizándolo para obrar con autonomía y comprometiéndolo a emplear su talento para cumplir la misión encomendada.

Mientras mayor es la libertad de acción que se concede, mayor es el grado de delegación.

La delegación es una práctica administrativa muy deseable; permite aumentar la eficiencia de una institución, capacita al personal y le levanta la moral.

La delegación debe hacerse en forma clara y concreta.

A pesar de que, muchas veces, la delegación se efectúa sin inconvenientes ocurre que, en ciertas ocasiones, se producen algunas interferencias. Algunos de los obstáculos que impiden aprovechar las ventajas de la delegación se analizan en seguida:

a. LA ENGAÑOSA CREENCIA DE ALGUNOS JEFES MUY CONCIENZUDOS Y ACTIVOS DE QUE ELLOS SIEMPRE PUEDEN HACER LAS COSAS MEJOR QUE OTROS. Hay jefes que se preocupan personalmente de toda la correspondencia, de arreglar cualquier desperfecto físico o de equipo o hacer cualquier otro trabajo de detalle, en el cual emplean buena parte de su tiempo. Sin embargo, el beneficio que estas acciones producen a todo rodaje administrativo, es mucho menor que el que recibiría si el jefe destinara sus esfuerzos a planear o supervisar. El convencimiento emocional o intelectual del supervisor de que su trabajo como tal, supone la ejecución del máximo de cosas a través de otras personas, permitirá encargar ciertos trabajos a aquellos individuos que los puedan ejecutar en forma satisfactoria.

b. LA FALTA DE APTITUD PARA DIRIGIR. Una barrera a la delegación es la deficiencia del supervisor para planear el trabajo y para comunicarse adecuadamente con el supervinado.

- c. **LA FALTA DE CONFIANZA EN LOS SUBORDINADOS.** A veces se estima que los subordinados pueden fallar en algunos puntos básicos de una tarea, ya sea porque no aplican un criterio adecuado en casos de emergencias, no son constantes, no tienen suficiente capacidad, o porque no logran el respeto de los demás debido a su juventud. En esos casos hay que proceder a realizar un programa de capacitación para esos funcionarios o reemplazarlos por otros.
- d. **LOS ESTIMULOS INADECUADOS.** Como el aceptar mayores responsabilidades significa más esfuerzos mentales y físicos y mayores riesgos ante posibles fracasos, es lógico que deban existir alicientes adecuados, tales como aumentos de sueldos, ascensos u otra clase de reconocimiento para el que acepta la delegación.
- e. **LA COSTUMBRE DE PREGUNTAR AL JEFE CUALQUIER ASPECTO RUTINARIO Y FACIL DE UNA SITUACION.** El empleado pregunta por qué tomar decisiones significa trabajo y aumento de responsabilidades y el hombre trata de evitar, en lo posible, mayores esfuerzos y responsabilidades. El obligación del jefe desarrollar el espíritu de iniciativa y la actitud de responsabilidad de sus subordinados.
- f. **LA FALTA DE INFORMACION Y DE RECURSOS.** Los contratiempos derivados de la falta de información sobre el trabajo y de escasez de recursos para realizarlo, crean actitudes contrarias a recibir delegaciones en el futuro.
- g. **EL EXCESO DE TRABAJO.** Un empleado que tiene mucho trabajo, cualquiera que sea la causa de ello, no está dispuesto a recibir otra designación.
- h. **EL TEMOR A LAS CRITICAS.** Este temor depende de la naturaleza de las censuras. La crítica negativa y poco razonable ofende y atemoriza; en cambio, la constructiva estimula la buena voluntad.
- i. **LA FALTA DE CONFIANZA EN SI MISMO.** Una persona insegura de sí misma rechaza recibir ciertas obligaciones. Para corregirla

conviene someterla a un adiestramiento adecuado que le dé la confianza que le falta.

LAS ORDENES

Los hombres pueden ser dirigidos muchos más con un tratamiento adecuado, de lo que pueden ser empujados mediante directivas duras. Por lo tanto, a menudo es preferible sugerir a ordenar. Muchas veces, en el éxito de una acción influyen más las tácticas que los conocimientos.

Las órdenes deben proceder de una sola fuente, es decir, hay que evitar la dualidad de transmisión. Conviene, por lo tanto, formularlas siempre a través de la persona a quien se tiene asignada la misión de darlas en última instancia.

Las órdenes deben darse con instrucciones explícitas que signifiquen respuestas a las preguntas sobre quién, qué, dónde, cuándo, cómo, por qué, y para qué. El cómo es la parte instructiva específica y para explicarlo deben usarse los principios que rigen una buena demostración de prácticas o los pasos de la enseñanza. El por qué y el para qué satisfará las necesidades del funcionario de saber los fundamentos de la labor y cómo ella está relacionada con otras actividades o con los objetivos del servicio.

Al darse una orden se debe tomar en consideración que hay funcionarios que no inquietan lo que no entienden. Ellos prefieren darse cuenta del trabajo a medida que lo desarrollan. En consecuencia, conviene hacer preguntas para asegurarse de que los empleados comprenden las actividades que se les encomiendan.

Se recomienda dar la información suficiente para facilitar la aplicación de la iniciativa y el criterio del supervisado.

En la mayoría de los casos basta ordenar verbalmente, pero cuando las labores son largas y complicadas y se hacen responsables de su ejecución a una persona, es preferible dar las instrucciones por escrito.

Para saber dar órdenes es imprescindible aprender a recibirlas.

Las órdenes que una persona recibe serán más generales mientras más elevada sea su posición y más detallada, mientras menor sea su categoría administrativa.

A veces una persona no escucha con cuidado, pues cree conocer todo lo que se le está ordenan-

do o porque está preocupada en espera de una ocasión para hacer preguntas sobre proyectos o materias diferentes o para dar opiniones que demuestren lo mucho que sabe sobre el tema.

Es necesario escuchar con atención y limitarse a hacer las preguntas que aclaren el problema. Sólo en el caso de que el jefe desee conocer las opiniones o experiencias que sobre el asunto tiene el empleado, éste debe conversar con amplitud.

Un procedimiento útil para aclarar las instrucciones que se reciben es el de repetir las en términos propios.

Si el subordinado estima que las órdenes no se puedan cumplir en la forma que se reciben, debe formular las razones que justifiquen cambios o correcciones. Las diferencias de criterios deben aclararse ampliamente ya que no es conveniente que el subordinado se retire sin comprender bien la tarea o disgustado.

Hay ocasiones en que el trabajo no se realiza bien porque una palabra tiene diferentes significados para diversas personas. Por ejemplo, si el jefe solicita que se revise una operación, puede significar con ese término que se examine el procedimiento usado o que se la compruebe mediante otros medios o sistemas. Es conveniente asegurarse que tanto el jefe como el subordinado den el mismo significado a las expresiones que están utilizando.

SELECCION DE PERSONAL

La selección del personal de Extensión debe basarse en las cualidades y aptitudes que tiene todo funcionario eficiente. Entre otras cosas hay que considerar las siguientes:

- a. Conocimientos académicos técnicos y prácticos en agricultura o economía del hogar y en ciencias sociales.
- b. Sociabilidad y demás condiciones mencionadas en la sección "Requisitos principales que deben reunir los extensionistas" del capítulo "FILOSOFIA" de este libro.
- c. Salud.

Se hacen las siguientes sugerencias para facilitar la búsqueda de candidatos a extensionistas:

- a. Establecer un programa permanente de reclutamiento.

- b. Elaborar un folleto que contenga las actividades de los agentes de Extensión.
- c. Reclutar en lo posible solamente a agentes. Los demás cargos deben llenarse por ascenso.
- d. Hacer una lista de necesidades de empleados.
- e. Determinar las fuentes de dónde satisfacerlas tales como nuevas promociones universitarias, organismos similares, exfuncionarios.
- f. Emplear técnicas adecuadas de reclutamiento. Todo el personal debe participar en esta actividad ya sea dando conferencias en las universidades, conversando con los profesores, organizando giras para observar el trabajo de Extensión o entrevistándose con estudiantes universitarios.
- g. Evaluar los resultados obtenidos en el reclutamiento.

Para efectuar una selección mas adecuada entre los candidatos se recomienda:

- a. Hacer descripciones de trabajo.
- b. Elaborar un formulario de informaciones personales.
- c. Reunir antecedentes sobre los estudios académicos, la actuación profesional y las condiciones de salud.
- d. Efectuar entrevistas.
- e. Obtener referencias.

Las entrevistas deben iniciarse informalmente y sin que se den opiniones por adelantado; deben seguir un plan previamente establecido (ese plan debe contener puntos tales como la capacitación previa, experiencias en trabajo, actividades cívicas y sociales, datos sobre la salud) que permita obtener antecedentes de la madurez emocional, del sistema de valores, vitalidad física, actitudes sociales.

Para aclarar las referencias conviene entrevistar personalmente o por teléfono a las personas que hacen las recomendaciones.

Terminada la recolección de datos debe establecerse si el trabajo está de acuerdo con los intereses del candidato.

Para la colaboración o designación permanente de un funcionario deben considerarse los factores que siguen:

- a. Naturaleza precisa del trabajo por hacer.
- b. Potencialidad del aspirante.
- c. Condiciones de vida existentes en el lugar en que tendrá su sede el funcionario.
- d. Intereses y valores de los campesinos del área.
- e. Supervisión que se precisará.
- f. Determinar si la familia del aspirante le agrada vivir en la comunidad en que trabajará.

REEMPLAZOS

Conviene disponer de reemplazantes bien capacitados para cubrir el trabajo de los funcionarios que salen a vacaciones, se enferman, son ascendidos o se ausentan por cualquier causa. En el Servicio deben haber dos personas capacitadas para un determinado trabajo y al efecto, conviene que el supervisor determine los dos funcionarios que se capacitarán en cada actividad.

Un sistema de capacitación que ha dado buenos resultados y que fomenta el bienestar del personal, es el que consiste en que cada empleado, al mismo tiempo que desempeña su trabajo,

aprenda el de un superior y enseñe el suyo a un funcionario de más baja categoría.

La mejor prueba de la eficiencia de un supervisor está en el hecho de que el servicio funcione bien en su ausencia. Esto significa que también debe adiestrar a una persona que lo reemplace.

EVALUACION DE PERSONAL

La evaluación del supervisado es la opinión objetiva del supervisor sobre la eficiencia y personalidad de un funcionario.

Esta evaluación permite al supervisor conocer sus capacidades y sus puntos débiles y al supervisor, determinar los resultados de sus enseñanzas y la necesidad de capacitación de los diversos funcionarios.

Para que la apreciación tenga un aspecto educativo debe ser hecha por el supervisor con la participación del supervisado.

Los informes narrativos y estadísticos de los funcionarios y las observaciones y conferencias sostenidas por el supervisor, son la base para la apreciación de un funcionario.

La evaluación permite ofrecer a los empleados mejores medios de perfeccionamiento, distribuir



Conviene que un empleado esté capacitado para desempeñar otros puestos.

acertadamente las responsabilidades y establecer un justo sistema de promoción.

Para hacer un juicio acertado es conveniente que los supervisores se ciñan a una pauta que contemple tanto las cualidades del funcionario como el rendimiento en el trabajo. Algunos de los criterios que se deben considerar en una evaluación son:

- a. Conocimiento y aplicación de la filosofía de la Extensión.
- b. Capacidad para conocer la conducta humana.
- c. Ajuste al medio administrativo.
- d. Compañerismo y espíritu de cooperación.
- e. Iniciativa y capacidad para tomar decisiones.
- f. Aprovechamiento de la supervisión.

La calificación o evaluación es un inventario periódico de la calidad de los funcionarios que permite dar reconocimientos a los buenos, estímulo y adiestramiento a los regulares y reemplazar a los malos. Un instrumento que ayuda a hacer buenas calificaciones en la hoja de servicios del personal. Esta hoja consiste en un formulario en que se hacen anotaciones acerca de la personalidad y calidad del trabajo del empleado, y se registran las sugerencias o recomendaciones tendientes a mejorar sus conductas y habilidades. En otras palabras, es un cuadro de la eficiencia del funcionario.

Se debe tener un sistema organizado de evaluación que permita conocer los puntos fuertes y los débiles de cada funcionario.

La calificación puede hacerse:

- a. Por el carácter y calidad del trabajo realizado.
- b. Por la consideración a ciertos aspectos del trabajo.
- c. Por los años de servicio.
- d. Por la cantidad de adiestramiento que se requiere.
- e. Por las cualidades personales.

El primer punto debe ser reemplazado por la eficiencia del programa local. En ambos casos el trabajo de medir es bastante difícil.

Para que la evaluación sea útil debe ser hecha frecuentemente.

La evaluación a través de muestras del trabajo se hace determinando el éxito que el funcionario logra en determinados aspectos, como por ejemplo, la eficiencia con que se usan los comités de asesoramiento. Para elegir estos aspectos, es preciso tener una descripción detallada del trabajo del funcionario, lo que permite escoger los más importantes y decisivos para su calificación.

La evaluación por años de servicio generalmente no estimula ni la iniciativa ni el esfuerzo.

Cuando uno utiliza la necesidad de capacitación hay que evaluar cada aspecto estableciendo para cada uno de ellos, si se precisa, mucho mejoramiento, algo o nada. Lógicamente, a continuación de esta evaluación, se debe proveer la clase de capacitación requerida.

Para apreciar las cualidades de un extensionista se hace una lista de cualidades (lealtad, salud, carácter, cooperación) y a continuación, se clasifica el grado en que las posee el agente en: excelente, buena, regular, deficiente.

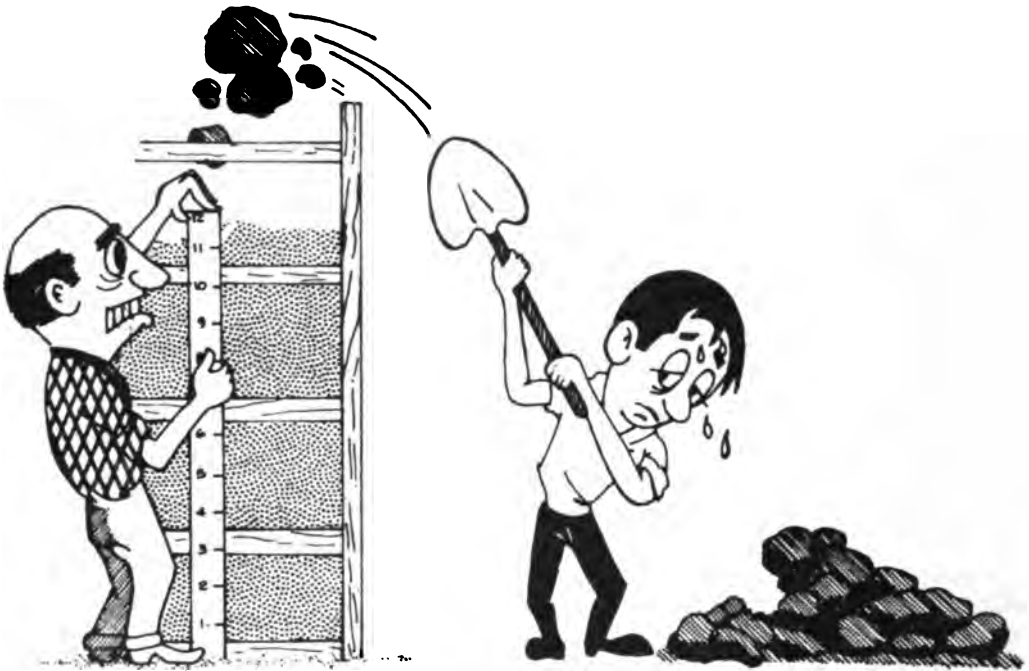
Hay que definir esas características para que signifiquen lo mismo para todos y elegir aquellas que tengan verdadera relación con la eficiencia del trabajo. Las características deben ser específicas y observables.

El puntaje se puede obtener sumando el de cada ítem (lo cual tiene la desventaja de que cada aspecto en la práctica no tiene el mismo valor) o contemplando el modo o nota que abunda más en los diversos ítem. En otros casos no se pone el puntaje total, sino que se dejan las mismas notas individuales de los ítems y el progreso se mide comparando las calificaciones con otras que se hallan hecho previamente.

PROBLEMAS DE LA CALIFICACION.

Un calificador tiene tendencia a calificar altos o bajos a muchos factores, cuando conoce o cree conocer que el individuo sobresale o es deficiente en un determinado factor o característica. Los agentes que tienen una alta o baja calificación en un año, tienden a mantenerla a pesar de que los supervisores saben que deben calificar las actuaciones de un año determinado y no de toda la carrera. Generalmente ocurre que los agentes de Extensión tienen años buenos y años malos.

Otro problema es la falta de objetividad o seguridad que un funcionario da al calificador. Un supervisor honesto probablemente debería dejar muchos factores en blanco, pues es difícil



La evaluación puede hacerse por el trabajo realizado.

conocerlos a fondo y más aún si se considera que una sola persona supervisa a muchos funcionarios.

El peligro de calificar con un conocimiento insuficiente del funcionario, es más grande cuando se saca el promedio de las calificaciones hechas por varios jueces de los cuales sólo algunos conocen bien el trabajo del agente. El promedio pierde en este caso toda su validez. El promedio es aceptable sólo cuando los diversos jueces tienen el mismo conocimiento del trabajo realizado por una persona.

A veces cuando los aumentos de salarios se hacen a base de las calificaciones, los jueces o el juez califica bien a una persona que estima gana poco en relación al cargo, años de servicio o cualquier otro factor.

RECOMENDACIONES PARA LA CALIFICACION. Parece existir acuerdo en que una calificación basada en la eficacia del trabajo, es más objetiva de la que se hace a base de factores o características personales y profesionales. El propósito de la evaluación debe ser el de tener una base para la capacitación y dar oportunidad de autoanálisis.

La calificación es una parte de la evaluación del programa de Extensión, es decir, debe darle atención a lo que sucede gracias a los esfuerzos del agente.

Conviene que los formularios de calificación sean elaborados con la participación de los agentes de Extensión y sean usados durante varios años para que puedan indicar el desarrollo de sus funcionarios. Lógicamente, deben ser modificados, cada vez que se compruebe que un elemento de juicio no tiene valor.

Las siguientes recomendaciones deben tenerse en cuenta en la calificación:

- a. Adiéstrese a los calificadores.
- b. No tome la calificación como un medio de indicar el orden de rango de las personas calificadas.
- c. Los formularios de calificación deben cubrir las principales funciones de los agentes.
- d. Úsense dos o más jueces que califiquen en forma independiente a los funcionarios que ellos conocen, y que al mismo tiempo den las razones de sus calificaciones.

- e. Discútese los resultados entre los supervisores y el agente con el objeto de facilitar progresos.
- f. El formulario de evaluación debe considerarse como un instrumento educativo.

LA AUTOEVALUACION

Es una estimación o análisis que hace un funcionario de sus propias capacidades y limitaciones a fin de estimular el proceso de su desarrollo y mejorar su trabajo.

La autoevaluación tiene gran importancia en el caso de los supervisores. Para realizarla, un funcionario puede preparar una serie de preguntas que permitan una clasificación numérica de su actuación en relación con cada una de ellas. Como ejemplo, a continuación, se insinúa una lista tentativa e incompleta de preguntas de un autoanálisis que permita valorizarse como funcionario y como persona:

- a. ¿Me respetan los funcionario?
- b. ¿Son entusiastas y trabajan en equipo los empleados?
- c. ¿Los trato con equidad evitando que influyan en mí las simpatías, antipatías o preocupaciones personales?
- d. ¿Me agrada que los funcionarios me hagan sugerencias?
- e. ¿Hacen ellos sugerencias útiles?
- f. ¿Me consultan sin temor o timidez?

- g. ¿Tengo paciencia y no me altero ante errores insignificantes o al repetir las instrucciones?
- h. ¿Responden positivamente los funcionarios a la crítica constructiva?
- i. ¿Comprenden con rapidez las instrucciones?
- j. ¿Exijo más de lo que es razonable esperar de ellos?
- k. ¿Asumo las responsabilidades que me corresponden?
- l. ¿Realiza cada funcionario, en buena forma, la parte del trabajo que le corresponde?

Uno de los aspectos que conviene incluir en el autoanálisis es la forma en que uno se refiere a su trabajo. El expresarse bien del Servicio de Extensión tiene mucha influencia en el prestigio que adquiere la oficina en otras reparticiones y ante la opinión pública. Por esto, siempre es necesario que el supervisor dé el ejemplo refiriéndose en forma justa a la importancia del trabajo y a las satisfacciones que se reciben en el Servicio de Extensión. Si el supervisor se queja o rezonga constantemente y olvida manifestar su interés y entusiasmo por el servicio -cuando los tiene-, ello influirá en el ánimo de sus subordinados y extraños en forma negativa. En los primeros, disminuirá el rendimiento y en los segundos, se formará una mala atmósfera para el Servicio de Extensión.

METODOS DE SUPERVISION

Los métodos de supervisión son empleados para procurar el cumplimiento de los objetivos y de la política de la institución y para aumentar el prestigio del funcionario en la comunidad. La supervisión emplea en forma continua las entrevistas individuales, las reuniones y la correspondencia.

ENTREVISTAS INDIVIDUALES

La entrevista individual es una relación directa entre el supervisor y el supervisado, que tiene lugar en un clima de confianza e interés, y que puede llevarse a cabo en la oficina del supervisor

o en el lugar de trabajo del funcionario supervisado.

Las entrevistas tiene un carácter de orientación, de asesoramiento y de estímulo. Es recomendable planearlas y anunciarlas con anticipación para que los funcionarios las incorporen en su calendario de actividades y preparen un bosquejo de los problemas que requieren la intervención del supervisor.

Las visitas a las áreas u oficinas locales pueden planearse anualmente y fijarse la fecha aproximada en que se realizarán. Las visitas periódicas del supervisor deben dar a los funcionarios la

impresión de que constituyen una ayuda a su trabajo y no una mera inspección destinada a sorprender errores o faltas.

Estas visitas deben durar por lo menos tres días, que es el tiempo mínimo para observar las actividades tanto en la oficina como en el terreno.

Además de las visitas regulares, pueden realizarse las de emergencia provocadas por alguna situación o problema más o menos urgente.

En las entrevistas se debe estimular al supervisor para que se exponga sus opiniones con libertad; es recomendable discutir primero los aspectos positivos de la labor y pasar luego a los de carácter negativo.

Al final de la entrevista el supervisor debe dejar por escrito sus sugerencias para la resolución de los problemas que ha comprobado.

En la visita se deben analizar las siguientes materias:

- a. Condiciones de la oficina, elementos de trabajo, archivos e inventarios.
- b. Presupuesto.
- c. Proyectos de trabajo.
- d. Métodos y técnicas empleadas.
- e. Informes
- f. Necesidades.

Como las situaciones que requieren el uso de las destrezas para entrevistar y aconsejar ocupan gran parte del tiempo del supervisor, éste debe adquirir mayor comprensión de ellas. La entre-

vista es una conversación seria entre dos personas, dirigida hacia un propósito definido, distinto a la mera satisfacción por la conversación en sí misma. La conversación ha tenido y tendrá mucha importancia en el desarrollo de la comprensión humana. Provee oportunidades para hablar, ver e interpretar, gesticular, demostrar aptitudes, etc.

El supervisor hábil en entrevistar ayuda a mejorar las relaciones humanas en un Servicio de Extensión.

La entrevista borra distancias entre individuos de distintos niveles y permite el libre intercambio de ideas. Mediante ella se conoce y comprende el pensamiento de otros, se solucionan fácilmente entredichos o malas interpretaciones, se descarga la mente de aquellos problemas que por falta de expansión crecen como bola de nieve y se conoce mejor a las personas. Al escuchar con simpatía se logra captar buenas ideas, se crean amistosas relaciones, se obtiene o suministra información, se gana influencia y se desarrolla una adecuada motivación.

El entrevistador debe reconocer sus prejuicios, preferencias, actitudes y gustos.

Debe entender y aceptar las diferencias individuales.

Debe ser buen conversador y ser agradable a las demás personas.

Debe tener buen sentido del humor, apariencia agradable, interés en sus semejantes, adaptabilidad a las situaciones sociales, habilidad para juzgar gente, optimismo y buena salud.



La supervisión debe realizarse por entrevistas, reuniones o correspondencia.

Tiene que desarrollar el hábito de escuchar. "Siempre la persona más popular de un grupo es la que escucha". Se aprende a escuchar bien esforzándose en no hablar.

El entrevistador debe adoptar una actitud amplia, franca y objetiva; es decir, debe poner las cartas sobre la mesa y evitar que su conducta sea controlada por sus propios deseos y, en cambio se oriente de acuerdo a las exigencias de la situación objetiva.

La entrevista puede ser dirigida o no dirigida. La entrevista dirigida consiste en pedir al entrevistado que conteste a ciertas preguntas. La no dirigida se usa para aconsejar y permite al entrevistado hablar de cualquier tema que desee; en ella trata éste su problema sin dirección del entrevistador.

No hay regla alguna para la elección de alguno de los dos métodos señalados

La entrevista se usa en las siguientes situaciones:

- a. Para aceptar a un empleado.
- b. Para capacitar, o sea, para proveer conocimientos técnicos, destrezas y actitudes.
- c. Para aconsejar cuando las cosas han ido por caminos equivocados.
- d. Para evaluar.
- e. Para despedir a un empleado. En este caso, la entrevista hay que hacerla lo menos desagradable posible, ya que por lo general, este desenlace se ha producido por la falta de dos personas: supervisor y empleado. En caso de despido, conviene registrar toda la información de la separación y, en algunos casos, se debe ayudar a encontrar un nuevo empleo para la persona despedida. De todos modos, ella debe estar en conocimiento de todas las razones en que se basa el despido.

La experiencia es más importante que la teoría para el dominio de las técnicas en la entrevista.

A continuación se indican algunas sugerencias para perfeccionar dichas técnicas:

- a. Fijar objetivos claros, es decir, establecer lo que se desea cumplir con la entrevista.
- b. Elaborar un plan, que debe cumplirse en un lugar tranquilo y apropiado.
- c. La entrevista debe ser una experiencia de

aprendizaje, por lo cual su realización exige armonía, respecto de intereses y un ambiente agradable.

- d. La entrevista debe acordarse con anticipación.
- e. El supervisor debe ser objetivo.
- f. La entrevista debe iniciarse amistosamente.
- g. Debe ella desarrollarse dentro del tema y permitirse al entrevistado hablar libremente.
- h. Observar lo que dice el entrevistado.
- i. Hacer preguntas de quién, qué, dónde, por qué y cómo para evitar la contestación con monosílabos.
- j. Indagar con mucha precaución los problemas cargados de emociones.
- k. Hacer resúmenes.
- l. Terminar oportunamente la entrevista y registrar con cuidado sus detalles.

TECNICAS DE GRUPO

Las técnicas de grupo son muy usadas por los supervisores. Una de ellas es la conferencia.

El supervisor debe utilizar la conferencia para lograr la aceptación de la política y del programa del Servicio de Extensión. La aceptación de una idea, permite de por sí, cumplir mucho con relación a ella. La decisión de un grupo facilita el cambio de ideología y de los hábitos. Esto mismo no se logra por los métodos de contacto con las masas o por la persuasión individual.

Cada individuo tiene sus propias actitudes, originadas en su experiencia. Esto puede crear tensiones. A continuación se mencionan cuatro fuentes de tensiones:

- a. **INFLEXIBILIDAD.** Hay mayor tensión mientras más fijas sean las creencias de los individuos.
- b. **DEFICIENTE COMUNICACION.** A veces es difícil hacerse entender de los demás. Debe tenerse en cuenta que lo que una persona cree verdad es un hecho verdadero para ella.
- c. **FALTA DE LOGICA.** Hay gente que argumenta lógica y objetivamente y otra lo hace con prejuicios o en forma superficial.

d. **CONFUSION O DESACUERDO CON HOSTILIDAD PERSONAL.** A menudo la gente se identifica emocionalmente con una idea o punto de vista y se resiente con las preguntas sobre la validez de esas ideas.

SUGERENCIAS PARA DIRIGIR UNA REUNION

Para dirigir una reunión se recomienda:

- a. Facilitar las discusiones.
- b. Dar a todos oportunidad de hablar.
- c. Tratar de hacer participar a los más pacíficos o retraídos.
- d. No avergonzar a la gente.
- e. Enseñar a convencer indirectamente, es decir, tratar de que las ideas pasen de un miembro a otro.
- f. Evitar la costumbre de encontrar faltas.
- g. Evitar el movimiento lento. Se debe exponer el problema rápida y claramente.
- h. No forzar un tópico.
- i. Compartir el trabajo.
- j. No ser un guía dominante. La dirección y asesoría debe ser sutil.

Los siguientes métodos pueden adoptarse para lograr participación en una reunión:

- a. **Grandes grupos de discusión.** En ello se obtiene las reacciones de todos los participantes, sea que haya habido o no grupos de discusión más pequeños.
- b. **Pequeños grupos de discusión.**
- c. **Tormenta de ideas.** Su objeto es crear una igualdad artificial mediante la suspensión de juicios sobre la sensatez de una idea. En la sesión no se permite la crítica ni el desacuerdo. Las ideas descabelladas reciben estímulo, no por su valor sino como fuentes para estimular la generación de otras. Se parte de la presunción de que es más fácil hacer práctica una idea especial que crear ideas. Debido a su novedad, este método estimula el interés en un problema y gracias a la falta de represión emergen ideas frescas y originales.
- d. **Preguntas y repuestas por la audiencia.** La oportunidad para hacer preguntas o para responder aumenta el interés.

e. Grupos escuchas.

f. Grupos de observadores que contemplan desde diversos puntos de vista la presentación de un tema para luego informar al grupo.

g. **Tarjetas de preguntas.** Estas se reparten con anticipación para que se anoten las preguntas que van surgiendo en el desarrollo de una exposición. Al final se recogen, se revisan para eliminar las repeticiones y se presentan al orador para que sean contestadas, ya sea por él mismo o por la concurrencia. En esta técnica se presume que la gente pierda el temor a hacer preguntas si se le mantiene en el anonimato.

h. **Paneles competidores.** Para ello se divide a la concurrencia en dos grupos, uno de los cuales hace preguntas y el otro contesta.

Este sistema estimula el intercambio de información entre los grupos, crea interés y asegura total participación.

CLASES DE REUNIONES

Las reuniones regionales pueden tener uno o varios de los siguientes propósitos:

- a. Intercambio de experiencias.
- b. Capacitación de los funcionarios en materias específicas relacionadas con los proyectos de trabajo.
- c. Coordinación de programas locales.
- d. Discusión de nuevas normas administrativas.
- e. Estudio de las necesidades del servicio y anhelos de los funcionarios.

Las reuniones nacionales tiene como fin discutir temarios previamente preparados que contemplan aspectos administrativos y técnicos de interés general.

Hay que evitar en estas conferencias factores adversos derivados de la hostilidad entre miembros o grupos, o de la actitud de la directiva de no aprovechar las sugerencias aprobadas en las reuniones anteriores.

Hay otro tipo de reunión donde interviene todo el personal que se celebra semanalmente o en las oficinas locales con el objeto de:

- a. Informarse sobre el desarrollo del programa.

- b. Discutir necesidades y problemas del servicio y del personal y preocuparse de las sugerencias de los funcionarios.
- c. Comentar innovaciones del programa o de la administración.
- d. Informar sobre futuras actividades.

COMUNICACIONES ESCRITAS

Escribir es transportar ideas de una mente a otra. Es difícil escribir lo que se quiere decir y lograr afectar al lector como se desea. El escribir acertadamente cartas, circulares, memorandos, informes, manuales, es un factor de éxito en el Servicio de Extensión. La diferencia entre carta y memorando es que este último es más informal, pero ambos contienen un mensaje y la expresión de la personalidad del escritor.

Es común que las comunicaciones se interpreten mal debido al uso impreciso del lenguaje o a que el lector, aplica al leerla una experiencia diferente a la del escritor, o no hace esfuerzo para situarse en el lugar del que envía el mensaje.

El trabajo del supervisor se asemeja en ciertos aspectos, a la de un filtro que selecciona la información que recibe de la dirección para traspasar lo adecuado a los supervisados y, al mismo tiempo, filtra la que recibe de estos últimos antes de pasarlos a la dirección.

La escasez de las comunicaciones internas del Servicio de Extensión recibe continuamente muchas críticas, las que hay que considerar, debido a que la alta moral de los funcionarios depende de que se hallen adecuadamente informados sobre lo que está sucediendo en la organización.

La comunicación escrita tiene las siguientes ventajas:

- a. Posee autoridad.
- b. Es acuciosa y precisa.
- c. Es permanente.
- d. Puede redactarse en la forma que mejor se adapte a la situación y copiarse y distribuirse a muchas personas al mismo tiempo.
- e. Aumenta la retención.

Tienen las siguientes desventajas.

- a. No da lugar a contacto cara a cara.
- b. Hay ciertas cosas que sólo deben decirse

personalmente por estar destinadas a un grupo seleccionado de personas.

- c. Es difícil prevenir muchas de las malas interpretaciones.
- d. Puede transformarse en un sistema de protección para ciertas personas y de frustración para otras.

Se hacen las siguientes sugerencias para mejorar las comunicaciones escritas:

- a. Use frases cortas.
- b. Emplee construcciones simples.
- c. Utilice palabras familiares.
- d. Evite palabras innecesarias.
- e. Use verbos que induzcan a la acción.
- f. Recorra a palabras que permitan crear un cuadro en la mente del lector.
- g. Escriba en la misma forma en que conversa.
- h. Utilice variedad de palabras, de construcciones y de longitud de frases y párrafos.
- i. Relacione la comunicación con la experiencia del lector.
- j. Escriba para expresar más que para impresionar.
- k. Resuma los hechos y recomendaciones impartidas por correspondencia, con el objeto de corregir o de evitar malas interpretaciones.

INFORMES

Al terminar las entrevistas individuales o colectivas, el supervisor debe preparar un informe que contempla la descripción de la situación, las opiniones de los funcionarios y las recomendaciones. Conviene no incluir en este informe, material confidencial que no pueda compartirse con el supervisado, ya que después de elevarse al conocimiento de la directiva del servicio debe ser dado a conocer, en un plazo prudencial, a los funcionarios interesados.

Los informes sirven:

- a. Como ayuda para que el supervisor y el supervisado cumplan efectivamente su trabajo.
- b. Como comprobación de la naturaleza de las relaciones entre el supervisado y el supervisor.

- c. Como constancia del trabajo realizado por el supervisor.

CAPACITACION DEL PERSONAL

Los extensionistas necesitan de un amplio programa de capacitación que incluya el repaso, la actualización y la profundización de algunas materias y estudio de otras disciplinas, que no se contemplen en el pensum de las facultades de donde esos empleados provienen.

Es útil informar a los funcionarios sobre los últimos adelantos técnicos agrícolas, ganaderos, de economía de hogar, y sobre los fundamentos y avances de las ciencias sociales. Continuamente conviene insistir en los propósitos y la filosofía del trabajo y en el adecuado empleo de los métodos y técnicas extensionistas.

El programa de capacitación tiene que ser regular y continuo, debido a que el funcionario debe desarrollarse progresivamente y además a que existe una renovación continua del personal y a que las instituciones están en constante crecimiento.

Para poder desempeñar su papel de líderes, los agentes de Extensión deben estar continuamente ampliando sus conocimientos, lo que permite aumentar la eficiencia del servicio.

Los supervisores son capacitadores idóneos ya que tienen muchas oportunidades de observar y evaluar los trabajos de Extensión, realizados en circunstancias diferentes y de participar en el estudio de nuevas técnicas.

PLANIFICACION DE LA SUPERVISION

El bosquejo de las actividades del supervisor debe basarse en los propósitos de su trabajo.

Los objetivos generales de la supervisión en Extensión son:

- a. Mantener un número adecuado de funcionarios calificados, satisfechos y con una buena capacitación.
- b. Mejorar la eficiencia de los agentes de Extensión a través de un programa de capacitación diseñado para satisfacer las necesidades de cada uno de los funcionarios.
- c. Tener un programa en cada área basado en objetivos establecidos por representantes de todos los grupos sociales y con priorida-

des que sirvan de guía para las actividades del agente.

- d. Evaluar el programa y encontrar medios para mejorarlo.
- e. Tener oficinas locales bien equipadas que hagan posible el desarrollo eficiente del programa.
- f. Preparar en cooperación de los agentes y personeros locales un presupuesto que financie adecuadamente al programa.
- g. Lograr que funcionarios y agricultores hagan en forma adecuada el análisis de los recursos y obtenga el apoyo necesario para el desarrollo del programa de Extensión.
- h. Establecer buenas relaciones con organizaciones y servicios, el asistir a los agentes en desarrollar y mantener la comprensión y el apoyo de la opinión pública para el Servicio de Extensión.
- i. Mejorar la eficiencia de la supervisión mediante estudios y análisis continuos de los métodos y técnicas empleadas.

El programa y plan de trabajo debe incluir:

- a. Un informe sobre la situación de la supervisión. Número de supervisores y funcionarios, programas locales, listas de los principales problemas que deben afrontar los supervisores, sistema por el cual opera la supervisión.
- b. Una exposición de los objetivos, tanto de largo plazo como los que deben cumplirse en el año. Los objetivos a corto plazo deben establecerse en términos mensurables y específicos.
- c. Una lista de las actividades que desarrollarán los supervisores con indicación de los métodos que se emplearán. De esta lista es posible deducir un calendario de trabajo y distribuir equitativamente la labor entre los supervisores.

El programa de trabajo de supervisión debe referirse a los siguientes aspectos:

- a. Personal, su reclutamiento, selección, capacitación y evaluación.
- b. Planeamiento, formulación, ejecución y evaluación de los programas y planes.
- c. Comunicaciones.

- d. Organización.
- e. Informes.
- f. Finanzas.
- g. Administración de las oficinas.
- h. Coordinación. Relaciones entre los funcionarios locales, entre éstos y los jefes y otras personas o grupos.
- i. Evaluación de la supervisión.

El planeamiento de la supervisión permite a los agentes de Extensión realizar más efectivamente su trabajo. Además hace más liviano el trabajo de los supervisores y disminuye las situaciones de emergencia. Por último, deja tiempo para que los supervisores se dediquen a su propio desarrollo profesional.

EVALUACION DEL SUPERVISOR

El supervisor debe estar convencido de que el principal paso para comprender a otros es comprenderse a sí mismo y para ello se requiere autoevaluación y autodisciplina.

El supervisor debe evaluar constantemente sus esfuerzos ya que con ello logrará aprender lo que necesita para tener éxito en su función.

Su labor puede medirse en las siguientes formas:

- a. Evaluando el trabajo de los agentes a los cuales supervisa.
- b. Evaluando las propias actividades del supervisor.
- c. Evaluando los cambios de conducta de los agricultores que resulten del trabajo de los agentes de Extensión.

En el primer caso la evaluación puede hacerse:

- a. Observando al agente de Extensión.
- b. Conversando con el agente.

- c. Conversando con los que lo han observado.
- d. Mediante el autoanálisis del mismo agente.
- e. Analizando formularios que se llenen en forma cooperativa por el agente y supervisor o por el supervisor solo.
- f. A través del grado en que el público acepta el trabajo.
- g. Por los informes y registros.

El segundo medio para evaluar al supervisor se basa en sus actividades personales en relación con la función que cumple. Puede ser una autoevaluación o una evaluación practicada por sus jefes. Esto se hace comúnmente mediante cuestionarios que permiten evaluar, ya sea todas las actividades del supervisor que se derivan de la descripción de su trabajo o una actividad u función.

El tercer método o la determinación de los cambios de conducta de los agricultores es útil para medir cumplimientos a largo plazo, tanto del supervisor como del agente, y requiere una investigación cuidadosa. Esto se trata en el capítulo de este libro sobre evaluación.

CAPACITACION DE LOS SUPERVISORES

El supervisor debe dominar a cabalidad el trabajo de Extensión que se desarrolla con los agricultores y sus familias, ya que su función es la de orientar, capacitar y apoyar a los técnicos locales en el cumplimiento de sus responsabilidades.

En consecuencia, habrá que fortalecer su preparación en los aspectos conceptuales o doctrinarios de la Extensión, en el proceso educativo, en la planificación y programación del trabajo, en su ejecución metodológica y en su coordinación y evaluación.

Apéndice

AMBIENTE Y EXTENSION

Indudablemente que el hombre ha desarrollado avances técnicos y científicos de gran importancia lo cual ha caracterizado a la vida moderna y a la era industrial. De todo ese "progreso" el hombre se muestra orgulloso y siente día a día que ese avance se incrementa entregando comodidad, bienestar y nuevas vivencias por intermedio de instrumentos electrónicos, medios de comunicación sofisticados y una gran cantidad de implementos que facilitan su actividad diaria. Ello representa una realidad indiscutible, pero sólo deja en evidencia los aspectos positivos que son los que se nos quiere mostrar y los que aprecian y disfrutan en forma mas directa, especialmente las clases sociales que tienen acceso a dichos elementos. No obstante, estos avances reales o supuestos- tienen con frecuencia una influencia negativa severa y a veces grave sobre el ambiente, lo que a su vez influye negativamente sobre la calidad de vida del hombre. Es por lo tanto necesario y fundamental que quienes tienen capacidad de análisis y acceso directo a la información, entre ellos los extensionistas, estén capacitados y sensibilizados sobre el origen de dichas influencias negativas, ya que ante la aparente comodidad que representa este tipo de avances, puede esconderse una causa de daño ambiental. Por ejemplo, mediante el uso de ins-

trumentos exosomáticos (Max Neef) o de maquinarias simples o sofisticadas, el hombre, creyendo hacer las cosas más fácilmente o haciéndolas en la realidad en forma mas práctica, utiliza mucha más energía, posiblemente unas mil veces más, que la que utilizaba antes de la era industrial y ello tiene un efecto directo sobre el ambiente por cuanto constituye una acción altamente entrópica.

Querremos enfatizar, al hablar de entropía, lo que representa este cuestionable derroche de energía, por cuanto ello significa favorecer el paso de energía útil a energía no útil, y a la vez conjuntamente con ello, la liberación de compuestos químicos contaminantes del ambiente. Como ejemplo de esta situación pensemos en lo que ocurriría si prendiéramos fuego a un pequeño depósito de combustible (gasolina, nafta, bencina o como se la quiera llamar); en este caso, se desprendería calor, el cual se dispararía en la atmósfera y por lo tanto, esa energía potencialmente útil se transformaría en energía inútil y no recuperable. A su vez, se desprendería monóxido de carbono, componente gravemente tóxico al hombre, ya que al ser respirado por éste, e ir a sus pulmones, se mezclaría con la sangre formando la carboxihemoglobina, la cual impide la oxigenación del cerebro, determinando la muerte de

muchas células cerebrales pudiendo llegar a tener consecuencias fatales; además de lo expuesto, de la combustión también se desprendería anhídrido carbónico el cual, como es sabido, se va acumulando en la parte alta de la atmósfera aumentando el efecto invernadero anormal, con el efecto de limitar la salida de energía calórica hacia el espacio, contribuyendo de esta forma a alterar el equilibrio térmico de la atmósfera determinando su calentamiento; por otra parte y sumado a lo anterior, se desprendería bióxido de azufre y óxido de nitrógeno, compuestos que influyen directamente en el efecto invernadero, pero además de ello, esos gases al combinarse con el agua de las nubes generarán lluvias ácidas produciendo un efecto negativo sobre la vegetación e incluso daño a monumentos y construcciones hechas por el hombre. Esta última situación ocurre en grandes barrios industriales de Alemania y en otros países altamente industrializados donde se quema inmensas cantidades de combustibles fósiles; en nuestro pequeño ejemplo teórico, ese daño no se alcanzaría a producir.

No se quiere decir con lo expuesto que no se deba utilizar este tipo de energía, sino que al hacerlo, se tenga conciencia clara sobre su efecto y de esta forma se modere su uso, para lograr si aun es posible, un nivel de contaminación que todavía permita la auto regulación de los grandes sistemas ambientales (atmósfera) y eventualmente, a muy largo plazo, se logre su recuperación. Es evidente que lo racional no es el contribuir a agravar esta situación. Lo expuesto, lógicamente que debe obedecer a una suma de conciencias individuales y a grandes políticas y lineamientos gubernamentales y regionales, situación que frecuentemente está limitada no sólo por un profundo desconocimiento sino por la presión que ejerce el afán de enriquecimiento de intereses egoístas y de algunas transnacionales. No obstante, la suma de decisiones individuales es la que en definitiva permite enfrentar adecuadamente este problema.

Aquí se ha planteado sólo un caso de entropía, el más evidente, sin embargo, el concepto de entropía es mucho más amplio y es aplicable a una gran cantidad de decisiones en el área rural y por lo tanto debe ser de dominio del extensionista. Con el conocimiento de lo que implica la entropía, el extensionista definirá mejor sus juicios, sus criterios y a la vez enri-

quecerá su ética profesional. Se ha demostrado en muchos casos que se gasta tanta o más energía quemando combustibles fósiles al aplicar técnicas de producción altamente mecanizadas, que la energía producida con la cosecha, es decir la que ésta aporta a quienes la consumen; en este caso sólo se estaría transfiriendo una forma de energía en otra, lo cual dista bastante de lo que sería una forma racional de producción. Esta situación sucede frecuentemente en países ricos, los que adquieren petróleo a bajo costo, pagándolo mal a los países pobres y obligándolos con ello a realizar extracciones cada vez mayores; de esta forma los países industrializados sustentan su producción con un sistema entrópico e irresponsable para con las características ambientales del planeta.

Por otra parte, en toda actividad, en todo sistema de producción, en todo ecosistema y en todo proceso biológico, siempre habrá entropía: desde el momento en que nos alimentamos, nos movemos, hablamos e incluso pensamos, estamos realizando un fenómeno entrópico. Si imaginamos un sistema con cero entropía estaríamos señalando un sistema inerte, improductivo o sin vida. Lo racional es regular la entropía a niveles tolerables. Un desarrollo sano es de baja entropía o, mas probablemente, del mismo nivel de entropía que la de los ecosistemas naturales. Lamentablemente el hombre se ha lanzado en una carrera altamente entrópica, desenfrenada, con grave efecto sobre el sistema planetario, sobre la salud humana y sobre la vida toda. Corresponde por lo tanto al extensionista, tener claridad sobre esta situación para transformarse en un actor que coadyuve a un desarrollo equilibrado, racional y por sobre todo, responsable desde este punto de vista, situación ésta que sólo se ve en el momento actual como casos de excepción.

Al considerar los graves problemas ambientales que afectan al planeta se plantea la necesidad para el extensionista de enfrentar dos problemas fundamentales. Primero, el deber imperativo de influir en lo que se ha dado en llamar sustentabilidad o sostenibilidad, o mejor aun *Desarrollo Sustentable* de los sistemas productivos y, segundo, el contribuir efectivamente al desarrollo de una *Cultura Ambiental* en el campesino y en el productor agrícola. Esto por cuanto el extensionista como agente de cambio tiene la posibilidad y a la vez la gran responsabilidad de inducir al productor hacia una modificación pro-

funda de las decisiones en materia tecnológica, de los tipos de producción y de lo inherente a su campo de acción, incluyendo en muchos casos sus hábitos y forma de vida. No se trata del hecho de imponer un comportamiento diferente, sino algo mucho más profundo, el de inducirlo por medio de una modificación de los pilares que sustentan su base cultural actual, hacia fundamentos tan sólidos como sea posible de cultura ambiental y lograr, que de esta forma se reorienta y mejore la relación hombre-ambiente en el área rural.

Cabe reiterar que gran parte de los problemas que afectan al planeta corresponden al efecto de una suma muy grande de pequeñas, medianas y grandes acciones de consecuencias negativas al ambiente y que cada una de ellas es a su vez, producto de una decisión sin respaldo en la cultura ambiental. Desarrollando una conciencia clara y sensibilizando sobre el efecto de dichas acciones, el productor adquirirá una actitud más responsable, más clara y consciente y se sentirá contribuyendo en la solución o atenuación de estos graves problemas.

CAUSAS DEL DETERIORO AMBIENTAL

Dentro del análisis de las causas que generan el deterioro ambiental en el planeta -sin considerar las acciones específicas que cada quien realiza sino el origen de ellas- diversos autores han contribuido al desarrollo de una sistemática que se expresa en ocho causas fundamentales: la primera de ellas corresponde a la **ignorancia** o desconocimiento de los efectos de una determinada acción. Nadie imaginaría, por ejemplo, que al quemar combustible fósil se esté contribuyendo al cambio climático del planeta. También, en un momento del pasado todo el mundo pensó que utilizar DDT era favorable como avance científico para el control de plagas, sin embargo, no se advirtió que con ello se estaba, y aun se continúa, afectando el funcionamiento hormonal de muchas especies e incluso del hombre. Situaciones como las expuestas, de un efecto negativo sobre el ambiente e incluso de daño muy severo sobre la potencialidad de producción de los ecosistemas de los cuales depende directamente el agricultor, se generan a partir de la decisión del uso de determinadas técnicas no evaluadas convenientemente o con frecuencia ya en desuso en países con conciencia clara sobre su efecto. Corresponde al extensionista capacitarse y a su vez capacitar al productor en una gran cantidad de situaciones similares a las que se han comentado. En este aspecto, el desarrollo de una cultura ambiental juega un papel preponderante. Hemos observado recientemente en la comunidad de Arenales, en Paraguay, que los agricultores aplican fuertes dosis de agrotóxicos sin ningún tipo de protección -no usan máscaras, guantes, botas,

ni ropa adecuada- situación que dejaba como resultado que al final de la faena dichos campesinos se sintieran cansados, mareados y con un sabor desagradable en la garganta. Según la creencia de ellos, tomando una bebida gaseosa tamaño familiar con sabor a naranja, se les pasaba "el efecto" del veneno. Obviamente, es una falacia la cual se aceptaba como producto de la ignorancia; el vendedor de agrotóxicos era quien daba irresponsablemente ese consejo.

Otra situación señalada como causa del deterioro ambiental es la **necesidad**; podemos llamarla también pobreza, marginalidad, desnutrición, hambre, etc. Sin duda el hombre trata de satisfacer sus necesidades más inmediatas, especialmente las reales y prioritarias. Por lo general otras necesidades como las aparentes (el organismo no necesita una bebida gaseosa -necesidad aparente- sino agua pura y sana; si lo hace por requerimiento de energía posiblemente podrá agregar miel al agua y si es por sabor, podrá añadirle jugo de limón o licuar con ella alguna fruta y no, colorantes y sabores artificiales que son generalmente tóxicos) y otras que se pueden calificar de culturales (un perfume o un adorno), las cuales no siempre son prioritarias (Max Neef). Entre las verdaderas necesidades hay algunas tan fundamentales como lo es por ejemplo la alimentación, la que al no ser satisfecha aniquila el sistema orgánico, pudiendo llegar a desencadenar la muerte del individuo (Sicinski y Galopín). Este tipo de necesidades prioritarias, cuando hay pobreza se satisface comúnmente realizando acciones -ya sea en forma consciente o inconscien-

te— que determinan deterioro de las características ambientales. La forma lógica de enfrentar esta situación no es mediante el paternalismo ni la dádiva, salvo en aquellos casos de excepción en los cuales se haya llegado a un nivel extremo de desnutrición y a una condición hipoenergética. El paternalismo y la dádiva generan un problema mayor, mucho más grave y difícil de resolver, esto es, la ruptura de la dignidad de la comunidad lo que produce una estimulación negativa. Lo lógico será utilizar, toda vez que sea posible, tecnologías de bajo costo, tecnologías alternativas, reciclaje, agricultura orgánica, agroforestería, etc. a fin de contribuir a que la propia comunidad logre resolver favorablemente esta situación.

Una tercera causa del deterioro está relacionada con valores éticos y corresponde a lo que se puede llamar mala fe o mala intención. Esto corresponde a una actitud consciente de no querer reconocer las disposiciones, normas y principios que regulan las características ambientales y la relación hombre-ambiente. Ante esa mala fe, la protección del ambiente sólo se puede lograr mediante una legislación adecuada y por medio de una justicia ágil y eficiente que aplique efectivamente el peso de la ley cuando ello corresponda. No se trata, como es frecuente en nuestros países, de leyes de apariencia, con sanciones que son letra muerta o leyes tan leves o blandas que no influyen positivamente en evitar el deterioro ambiental o bien, quienes las aplican no tienen autoridad moral para hacerlo. En este sentido, la relación de efecto más negativa corresponde a la corrupción o permisividad a cambio de un lucro a que quienes aplican la ley; también la misma comunidad no cumple con su deber y responsabilidad social en el sentido de exigir la aplicación de las sanciones cada vez que corresponda. Esto último, contrariamente a lo expuesto, ocurre en forma muy positiva en los países nórdicos y en algunas ciudades de otros países cuya cultura es de alta responsabilidad social, constituyéndose la comunidad en verdaderos vigilantes ambientales, para defender, entre otras cosas, sus derechos. Estos tres conceptos —ignorancia, necesidad y mala fe— corresponden a la sistemática dada por el investigador colombiano Julio Carrizosa Umaña.

Un autor que ha hecho un aporte complementario a esta sistemática es el ex-funcionario de Unesco, el científico Daniel Vidart. El agrega a lo expresado por Carrizosa, cuatro elementos

importantes. Entre las causas señaladas por Vidart está el **egoísmo**, es decir el deseo del individuo de lograr un enriquecimiento rápido sin medir las consecuencias del efecto de sus acciones sobre el ambiente en el momento en que las realiza y menos aun, los daños a futuro. En este caso se trata, por lo general, del empleo de tecnologías extractivas (garrinaje forestal o bien uso extractivo de la fertilidad), con un deterioro muchas veces no recuperable de la productividad de los ecosistemas. Esta situación se presenta frecuentemente en ganaderías extensivas extractivas y en el floreo de un bosque hasta generar, en el primer caso, la degradación de una pradera y en el otro, la pérdida de un bosque como comunidad natural y como recurso. El egoísmo descarta la futurización y por lo tanto es irresponsable en relación a los derechos de las generaciones futuras. Un ejemplo positivo en donde el egoísmo se cambia por el altruismo se puede observar en Finlandia, país que "cosecha" el bosque en turnos de corta que distan de 120 a 180 años uno del otro, es decir, están implicadas cinco, siete o más generaciones en la protección del un recurso hasta llegar al momento de la corta o cosecha, de la cual disfruta sólo la última generación. No obstante las generaciones anteriores se han beneficiado a su vez de otras que con mucha antelación han cuidado los recursos para ellas. Esta mentalidad solidaria difícilmente se encuentra en América Latina, salvo en casos de excepción y donde la cultura indígena aun mantiene sus valores ancestrales.

Daniel Vidart también señala, como factor de deterioro ambiental, a la **indolencia**, es decir al hecho de no "sentir" y no importarle a una persona el daño que hace al actuar inadecuadamente en el ambiente. Esto puede ocurrir en las áreas rurales, con la caza irresponsable que destruya la predación natural o bien con una quema que pueda generar incendios, o también con una aplicación descontrolada de agrotóxicos que dañe la polinización de los huertos vecinos. Ante situaciones como éstas lo importante es la sensibilización del individuo y el orientarlo hacia una actitud más responsable. Hechos como los expuestos se podrían confundir en algunos casos con la ignorancia y el egoísmo, pero el extensionista podrá clarificar estas situaciones dejándolas en evidencia mediante el diálogo.

En un aspecto similar Vidart hace énfasis en la **carencia de sentido social**, referida a quienes

actúan sin medir las consecuencias sociales de una determinada acción. Por lo común, quienes realizan este tipo de daño son personas que no participan de los problemas de la comunidad, ni en la búsqueda de soluciones, así como tampoco les importa lo que ocurra en su entorno y a quienes lo habitan. Un caso frecuente de esta situación corresponde a las quemas, con el efecto nocivo del humo a la atmósfera y el perjuicio para quien respira un aire viciado, con el daño causado a la fauna, con la alteración del escurrimiento de las aguas pudiendo generar daño por inundación y/o erosión en lugares mas bajos, etc. o bien un caso muy frecuente, el del ciudadano común y corriente que bota desperdicios a orilla de un camino o en una vía o lugar cualquiera de una ciudad, contaminándola y convirtiéndola en basurero.

Finalmente Vidart se refiere a la **carencia de cultura ambiental**, situación ya comentada al inicio de este capítulo.

Otro autor que aportó su experiencia a la estructuración de esta sistemática, conjunta-

mente con un grupo de científicos holandeses, es el ingeniero hidráulico argentino Alberto Viladrich, quien señala a la **riqueza y más que ella a la opulencia en los estilos de vida**, como causa fundamental del deterioro ambiental. Esto queda claramente demostrado al observar la forma de vida que en promedio se otorgan los habitantes de los países más ricos del mundo, los cuales sobrepasan muy lejos, en muchos aspectos, al consumo normal requerido por una persona y desde luego a las posibilidades de consumo de los habitantes de los países pobres. Así, los mil millones de habitante más ricos del mundo tienen en la actualidad la capacidad de adquirir 60 veces mas cosas que los mil millones mas pobres del planeta. Indudablemente esta situación es altamente entrópica y degradante generando un deterioro más por la suma del alto consumo que por un caso aislado que no gravitaría en forma significativa. Se trata de una quinta parte de la población del mundo, la que tiene niveles de consumo tan altos que permiten calificarla de vida opulenta.

EL DETERIORO AMBIENTAL

Jacques Cousteau, refiriéndose a la capacidad de soporte del planeta y a la población humana, señaló que el mundo había sobrepasado en unas ocho veces la población que pudiera haber vivido normalmente en él. Esta situación está referida en este caso, a que el hombre pudiera haber vivido sin deteriorar gravemente las condiciones ambientales del planeta. De esta forma habría existido lo que se denomina sostenibilidad global, la cual significa la convivencia del hombre con las demás especies, sin deteriorar su existencia y se hubiera mantenido las condiciones ambientales favorables a la vida humana en todo el planeta. En la actualidad dicha sostenibilidad global ya no existe pues como expon-dremos más adelante, las características ambientales del planeta están cambiando negativamente y ya se ha extinguido una de cada seis especies de la biodiversidad total. Todo esto a consecuencia de la forma de vida de una población que sobrepasa en la actualidad los cinco mil setecientos millones de habitantes y que conforme a las

proyecciones demográficas, llegará a unos diez mil millones para el año dos mil cincuenta. Entre el año 1750 y 1990, la población del mundo ha crecido ocho veces; los bienes han aumentado ochocientas veces y el anhídrido carbónico atmosférico se ha incrementado en un 27%, esto además de otros daños ambientales. Desde 1850 a 1990, el uso de la energía se ha elevado en ochenta veces. Lo que se debe destacar y tener muy claro es que hasta el día de hoy nadie ha producido energía, ésta sólo ha sido liberada desde el lugar donde ella se encuentra. Desde 1900 hasta 1990, la producción industrial ha aumentado en más de cien veces, entendiéndose que una parte importante de la producción está referida a cosas superfluas y que además dicha producción, especialmente lo más útil de ella, está muy mal distribuida.

Los grandes problemas o daños ambientales pueden ser clasificados en tres grupos: **los envolventes**, los cuales afectan al planeta y a todas las formas de vida, como por ejemplo el efecto inyer-

nadero, el daño a la capa de ozono y los cambios macroclimáticos; los daños o efectos regionales son los que deterioran amplios espacios geográficos, incluyendo a veces a varios países, como es el caso de las explosiones nucleares, la lluvia radiactiva y las lluvias ácidas; los problemas ambientales locales, tienen efecto sobre áreas reducidas bien demarcadas como lo es el impacto negativo de agrotóxicos, el smog de algunas ciudades o el efecto depredador del turismo en un ambiente determinado.

Uno de los problemas globales de mayor importancia corresponde al llamado efecto invernadero el cual, con mas precisión debe llamarse efecto invernadero negativo. En condiciones normales el planeta retenía una parte de la energía solar y permitía que otra parte escapara al espacio, disipándose. Esto permitía un estado de equilibrio generado por un efecto invernadero normal. Debido a este delicado mecanismo natural, la temperatura media de la atmósfera —medida en casetas meteorológicas a dos metro veinte de altura sobre el suelo— era de 15°C. Gracias a esa temperatura existen las formas de vida que el hombre conoce en la actualidad. Si no existiera atmósfera y ese efecto invernadero normal, la temperatura sería 33° menor que la actual, es decir, de menos dieciocho grados Celsius (-18°C) y no habría vida en el planeta ya que éste sería gélido. En la actualidad se produce el efecto invernadero anormal que consiste en una acumulación mayor de gases en la atmósfera, lo que determina la retención de una mayor cantidad de energía calórica, produciéndose por lo tanto el calentamiento de ella. Este efecto tendrá consecuencias muy negativa para la vida. Para el año 2040, según el panel internacional de control del clima, la temperatura media será de 17°C., es decir dos grados más que lo normal lo cual implica graves cambios climáticos con aumento de la torrencialidad, las tormentas y una alteración de la distribución de la pluviometría. En la actualidad se aprecia un aumento de 0,3°C cada diez años, valor que es tres veces mayor que la tolerancia biológica máxima de los ecosistemas y por lo tanto la alteración en la ecósfera será muy notoria en los próximos decenios, especialmente desde el año 2040 en adelante.

Las causas más directas de efecto invernadero corresponden a: la quema de combustibles fósiles, a la deforestación, a la quema de los bosques y a un desarrollo exagerado de la ganadería, lo

cual determina que se incorpore a la atmósfera monóxido de carbono, anhídrido carbónico, partículas de hidrocarburos, óxido de azufre, óxido de nitrógeno, metano, además de otros gases que el hombre envía directamente a la atmósfera como es el caso de los clorofluorocarbonos. La causa de todo esto se ha presentado y se sigue presentando a la sociedad actual como consecuencia normal del desarrollo, así, se entiende como avance la modificación positiva de fronteras agrícolas, la "mecanización" basada en la quema de combustibles fósiles y ello se muestra como una mayor disponibilidad de alimento y como practicidad y mejoramiento de las condiciones de vida del hombre, no obstante, responden fundamentalmente a un desarrollo irresponsable, entronizado en gran parte en las causas del deterioro ambiental, ya señaladas en la sistemática expuesta.

Otro problema también relacionado con los gases que el hombre emite hacia la atmósfera es el deterioro de la ozonósfera. Como una forma de "modernismo" se desarrolló un gas inerte, práctico para el uso industrial y doméstico, empleado en el funcionamiento del aire acondicionado y en la refrigeración, en los aereosoles, en la expansión de plásticos para fabricar colchones y espuma plástica para diferentes usos, etc. Este gas es el clorofluorocarbono, el cual una vez utilizado sube lentamente hasta la estratósfera, dentro de la cual se encuentra la ozonósfera, ubicada ésta desde los 25.000 hasta los 40.000 mts. sobre el nivel del mar. Este ascenso es lento, puede demorar hasta veinte años. Una vez que este gas llega a más de 10.000 mts. de altitud se transforma en monóxido de cloro, el cual destruye al ozono. Una molécula de monóxido de cloro puede destruir hasta 100.000 moléculas de ozono. Sólo la Comunidad Económica Europea lanza anualmente a la atmósfera más de 100.000 toneladas de este gas. Como consecuencia de ello la ozonósfera ha perdido un 3% del ozono en la región intertropical (Trópico de Cáncer a Trópico de Capricornio); un 5 a 6 % en la parte norte del planeta (desde el Trópico de Cáncer hasta el Ártico) y una pérdida de 35 a 50% -durante un período de tres meses cada año- en la parte sur del planeta y de un 5% a 6% durante el resto del año (desde el Trópico de Capricornio hasta la Antártida).

La situación planteada tiene un efecto negativo sobre la vida, por cuanto el ozono en condi-

ciones normales detenía el paso del 99% de la luz ultravioleta, la cual es cancerígena. Además, la luz ultravioleta produce otros daños entre los cuales está el disminuir las defensas del individuo a la vez que actúa sobre la productividad de los ecosistemas, disminuyéndola. Cabe recordar que un uno por ciento menos de ozono en la ozonósfera equivale a un dos por ciento más de luz ultravioleta que llega hasta la superficie terrestre. El daño está dado por la altísima frecuencia de vibración de este tipo de luz y por lo extremadamente corta de dichas vibraciones; un poco más rápidas o un poco más cortas se transformarían en rayos X, los que atravesarían todo el cuerpo; las características de la Luz Ultravioleta (UV) son suficientes para penetrar y modificar la información genética de las células alterando su desarrollo o en caso extremo matándolas. El efecto dañino no es sólo para el hombre sino implica a la vida toda, tanto terrestre como acuática, ya que la luz ultravioleta penetra hasta veinte metros bajo el nivel del mar. Este gas, el clorofluorocarbono fue presentado como una tecnología de avanzada y a pesar que ya se conoce su efecto nocivo, aun se continúa produciendo. Nueva-

mente, en este caso, cabe el calificativo de desarrollo irresponsable.

Otro de los cambios ambientales del planeta, como se ha mencionado, corresponde al exterminio de especies. Se estima en cinco millones el número de especies que existen actualmente en el planeta. Para el año 1500 se calcula que hubo seis millones de especies. El "desarrollo" realizado por el hombre, especialmente durante la era industrial y con mayor énfasis durante este siglo ha significado la pérdida de un millón de especies. Desde el año 1500 hasta 1940 se estima la extinción de 120.000 especies y desde 1940 hasta 1990, de 880.000 especies. Las preguntas que cabe responder son: ¿Cuántas especies útiles se han perdido? ¿Cuántas se perdieron sin siquiera conocerlas? ¿Es ético que el hombre haya determinado con su acción el exterminio de 1.000.000 de especies? ¿Cuál es el efecto en los ecosistemas de la pérdida de cada una de ellas? ¿Cuál es el nivel de desequilibrio en los sistemas ambientales? Si bien el hombre necesita de recursos, también es evidente que necesita mucho más de cultura ambiental.

ENERGIA Y DESARROLLO

La situación expuesta ha merecido la atención y preocupación de muchos institutos, universidades, investigadores, grupos de estudios, ONGs y otros organismos como sociedades ambientalistas y ecologistas a través del mundo. Dada la magnitud del problema, el cual amerita cambios fundamentales en la actitud y conducta del hombre en su relación con el ambiente y dado el campo de acción del extensionista, le cabe como responsabilidad asumir parte de esta tarea cultural. Una de las instituciones de más prestigio de Alemania es el Instituto Wuppertal, el cual ha emitido en 1996 un informe sobre clima, medio ambiente y energía, conocido como "Informe Wuppertal". Este informe señala que para que Alemania logre ser sustentable, es decir, que se mantenga a través del tiempo sin seguir deteriorando su medio ambiente y por lo tanto manteniendo las formas de vida actuales, debe reducir en un 25% el consumo de energía en los próximos cinco años y en un 90% desde el presente hasta el año 2.050. Este mismo informe señala la necesidad

de disminuir en la misma proporción el consumo de materias primas no renovables y para el año 2010 el haber logrado una disminución de un 35% en la emisión de anhídrido carbónico y en un 80% a 90% la emisión de dióxido de azufre.

Esta situación debe ser considerada por todos como lo que se deberá constituir una nueva forma de vida en un futuro próximo; posiblemente en lo que se llamará una era postindustrial y fundamentalmente en el desarrollo de una nueva forma de vida y una nueva cultura. Si bien el Instituto Wuppertal tiene clara conciencia de este hecho y grupos aislados a través del mundo también la tienen, paradójicamente los países del tercer mundo sueñan con una economía basada en exportar materias primas y en el desarrollo industrial, copiando modelos ya obsoletos. Con estos modelos será muy difícil la reorientación cultural. Ello deberá ser el producto de una cultura ambiental masiva para que al igual como ocurre ya en los países nórdicos, los decisores emerjan de una comunidad culta en materia ambiental.

LA CONSERVACION DEL SUELO

La necesidad de conservar el suelo como recurso productivo está planteada ya desde 1930 en forma generalizada. Las técnicas se conocen, sin embargo su aplicación ha sido y es totalmente insuficiente. Culturas prehispánicas como la de los Taironas, los Chorotegas, los Timoto-cuicas y muy especialmente los Incas tenían como principio fundamental el evitar la erosión y su ejemplo fue borrado de la cultura de América Latina después de la invasión cultural española y de otras invasiones culturales meramente productivistas. El resultado de ello está en la Cordillera de la Costa de Chile, en Burbusay, lugar que se encuentra en la Cordillera de Los Andes de Venezuela y en muchos otros rincones del continente americano donde es posible apreciar muchos millones de hectáreas de tierra erosionada. En el ámbito de influencia tecnológico de América Latina está como ejemplo Estados Unidos de Norteamérica, país que en 1931 inició la campaña de control de la erosión con unos 10.000 extensionista a lo largo de su territorio, logrando un éxito relativamente importante. Sin embargo, ese país tiene un 44% de su superficie con algún grado de erosión; la República de El Salvador presenta un 77% de su superficie con algún grado de erosión y el valor general para el resto de los países andinos de América del Sur y de Centro América está en el orden de 50 a 60%.

Por otra parte, debe considerarse que la erosión es un fenómeno altamente entrópico. Pensemos en los suelos de la Cordillera de la Costa de Chile que tienen como material subyacente roca intemperizada hasta unos 30 a 50 metros de profundidad. Con esto se señala un fenómeno de muchos miles de años y una edad para el suelo no inferior a 100 ó 200 mil años. Se debe pensar en cuanta energía se "utilizó" en la génesis de este suelo; su erosión representa la pérdida de toda esa energía almacenada en el proceso de génesis de los minerales del suelo. Un trabajo irracional de producción determinó la erosión de 3.000.000 de hectáreas en sólo ese lugar de la geografía de Chile, destruyendo totalmente los ecosistemas y desmembrando la morfología del paisaje. Ejemplos de este tipo de entropía son frecuentes y la rehabilitación de dichos lugares es costosa, difícil y significa un desperdicio de energía y de recursos. No obstante, es posible producir en dichas

condiciones de deterioro, pero desde el punto de vista de la duración de la vida humana, los suelos erosionados no son recuperables, por el largo tiempo que demorará su génesis. La labor del extensionista no debe limitarse al mero control de la erosión sino a sensibilizar sobre el efecto a largo plazo y sobre la responsabilidad social y generacional del productor el cual es sólo un usufructuario temporal de este recurso productivo. Alemania a pesar de tener técnicas de baja erodabilidad se plantea en el Informe Wuppertal el disminuir en un 80 a 90% la erosión de sus suelos en los próximos quince años.

El uso de fertilizantes favorece una producción mayor, sin embargo su utilización descontrolada puede generar daños ambientales de muy diversa índole. Uno de ellos está dado en el suelo mismo al considerar a éste como un sistema vivo; como una asociación muy amplia de microorganismos y de fauna que se desarrolla nutriéndose de los restos orgánicos que se incorporan al suelo y que generan ellos mismos al morir; de estos microorganismos una parte vive en simbiosis con las plantas, favoreciendo su desarrollo como es el caso de bacterias fijadoras de nitrógeno o de los hongos llamados micorrizas que se nutren de elementos residuales orgánicos y que virtualmente nutren a las plantas por medio de sus hifas. Si confiamos toda la fertilidad en productos químicos, es posible que destruyamos las características que favorecen la vida en el suelo y perdamos parte de sus beneficios. A la vez, la fertilización química descontrolada puede salinizar el suelo o generar una producción anómala, con la pérdida de gran parte de sus atributos.

Muchas veces se busca el efecto más rápido por la vía química y se pierde la calidad del producto, pudiéndose perder progresivamente la capacidad de producción. A nivel mundial se deteriora 1.500.000 hectáreas anuales de suelos por intoxicación y salinización, además 6.500.000 hectáreas se destruyen por erosión. En todo caso, y en especial para el pequeño productor, lo fundamental es preservar la potencialidad de su predio y para ello, lo básico es evitar cualquier daño ambiental basando su producción en el reciclaje, en el uso de la bioenergía, en la agricultura orgánica y en muchas formas de producción de baja entropía y de bajo daño ambien-

tal. La conservación del suelo implica criterios integrales, no sólo de control de la erosión sino de un sistema de vida que respira, integrado por millones de diminutos seres vivos que requieren de aireación, por lo tanto de buena estructura y porosidad del suelo. Estos seres aportan anhídrido carbónico que a su vez debe ser reciclado por la vegetación propia del lugar o por los cultivos en forma inmediata. En el mismo sentido deben ser controlados en su uso los agrotóxicos, especialmente los no biodegradables y los que aporten toxicidad al suelo. Muchos agrotóxicos, entre ellos el DDT afectaban y seguirán afectando al hombre y muchos otros pro-

ductos químicos van directamente en las cosechas o bien tienen efecto negativo directo sobre el ambiente. En muchos casos no se mide el efecto real de esos productos químicos en el entorno y sólo se evalúan en cuanto a su efecto en el aumento de la producción, generándose otro conjunto de situaciones irresponsables para con el ambiente con el uso de este tipo de tecnología. Valga citar, aunque su efecto no está directamente ligado al suelo como recurso, el daño a la salud humana que ha generado el uso de Dietil-etil-bestrol en la engorda de animales de crianza —vacunos, porcinos y aves— como efecto descontrolado del uso de hormonas.

LA CULTURA AMBIENTAL

Hemos expresado la necesidad perentoria que el extensionista contribuya al desarrollo y enriquecimiento de la cultura ambiental. Originalmente, a mediados de este siglo, se habló de cultura conservacionista referida ésta a la conservación del potencial de producción de los recursos naturales, especialmente de los renovables. Luego, hace sólo tres o cuatro décadas, se empezó a hablar de cultura ecológica al adquirirse conciencia sobre el efecto de la forma de uso de los recursos naturales en un ámbito más amplio, con daño hacia los ecosistemas en los cuales ellos se localizan. En ese momento se habló de ruptura del ciclo hídrico, de pérdida de suelo, de cambios microambientales, etc. y se llegó a la necesidad de la aplicación de un conjunto amplio de conocimientos englobados en el concepto de manejo de cuencas. Ahora, antes problemas de mayor magnitud y amplitud y basándose prácticamente en los mismos principios utilizados para definir la cultura ecológica, se ha llegado a caracterizar la cultura ambiental.

El pensador español Ortega y Gasset decía "La vida es primeramente un conjunto de problemas esenciales a los que el hombre responde con un conjunto de soluciones: la cultura". Haciendo parangón con Ortega y Gasset diríamos que el conjunto vital de problemas esenciales para el hombre radica en lo ambiental y que el hombre debe responder a ello con un conjunto de soluciones y más bien de criterios: la cultura ambiental. Agregaba dicho pensador "Como son posi-

bles muchos conjuntos de soluciones quiere decirse que han existido y existen muchas culturas. La cultura no consiste en otra cosa que hallar una ecuación con que resolvamos el problema de la vida". Como el problema vital es en la actualidad el deterioro ambiental, nuestra ecuación debe integrar un conjunto de elementos, principios y normas que permitan hacer posible una vida en mejores condiciones. Quiere decirse, una mejor calidad de vida.

Los principios y conceptos que se señalan a continuación idealizan la relación hombre-ambiente. Todos son fundamentales y no tienen prioridad unos sobre los otros. Ellos no limitan el uso de los ecosistemas sino que por el contrario brindan la posibilidad de utilizarlos siempre que en su uso se apliquen dichos principios, los que se agrupan en subconjuntos. El primer grupo señala la necesidad de conservar cuatro tipos de equilibrios básicos: el equilibrio energético, que está referido a la posibilidad de los ecosistemas de captar energía por medio de la fotosíntesis y a que no se rompa el efecto de la bioenergía dentro de los ecosistemas. Así, una deforestación que no sea reemplazada por una vegetación que cumpla con la misma capacidad de captación de energía por fotosíntesis estaría generando un desequilibrio. Una actividad minera o de otra índole que limite el paso de energía solar debido a la emisión de humo o partículas a la atmósfera, también estaría produciendo un desequilibrio energético.

Otro tipo de equilibrio que se requiere mantener es el **equilibrio físico**. En este caso se alude al efecto de la energía del agua al correr por la superficie del terreno, al impacto erosivo del viento o de las gotas de lluvia al caer; en condiciones normales el efecto de este tipo de energía es leve pues la vegetación natural protege al suelo. Un uso inadecuado de un ecosistema llevaría al **desequilibrio energético** si permitiera que este tipo de energía se liberara como es el caso de la deforestación en regiones montañosas con lluvias torrenciales. En este caso hablaríamos de un impacto ambiental negativo. Cabe allí entonces, para minimizar el daño, la aplicación inmediata de las técnicas de conservación de suelos.

Un tipo de equilibrio que debe mantenerse, conforme los principios de la cultura ambiental corresponde al **equilibrio químico**. La naturaleza normalmente recicla los elementos químicos y mantiene una relativa estabilidad en la composición de los ecosistemas, tanto del suelo como de los componentes químicos que integran los elementos vivos. Mirado a largo plazo y en forma relativamente independiente de los ecosistemas, se producen leves y progresivas transferencias de elementos químicos tanto hacia la profundidad del suelo y subsuelo como hacia otros ecosistemas lejanos e incluso hacia el mar. Este es por ejemplo uno de los orígenes de la salinidad del mar. Se reitera, que estos cambios estudiados por la geoquímica son de gran lentitud y "respetan" el desenvolvimiento normal de la formas de vida de los ecosistemas. Con el uso extractivo de la fertilidad, situación frecuente en reforestaciones altamente exigentes en nutrientes o en ganaderías generalmente extensivas, los ecosistemas se van degradando desde el punto de vista químico puesto que la extracción de nutrientes se realiza a una velocidad mucho mayor que el aporte de nutrientes por los procesos naturales.

Finalmente, se pide conservar también el **equilibrio biológico** lo cual significa el poder utilizar los ecosistemas pero respetando la biodiversidad no sólo de fauna y flora sino de todo el conjunto de seres vivos que integran el ecosistema. De allí que se ha desarrollado la agroecología y tecnologías menos degradantes que los sistemas tradicionales, este es el caso de la permacultura y la agroforestería. Es de especial importancia el concepto que se tenga de lo que es una plaga y de la forma de controlarla. Muchas

veces el mejor sistema de control de plagas es el biológico y ello determina el conocimiento de los predadores naturales para utilizarlos en beneficio de nuestra producción, generando daños ambientales de menor magnitud.

Otro conjunto de principios está referido más bien al tipo de tecnología y a los criterios con que se planifique la actividad de producción. Uno de ellos es el de la **reversibilidad**, entendiéndose por tal el que las modificaciones ambientales permitan, en el caso que sea necesario, restaurar las condiciones ambientales originales u otras que sean lo más similares posible a ellas. Si se deforesta un área y se permite que el suelo se erosione, las posibilidades de implantar nuevamente un bosque estarán limitadas y en el caso que el material subyacente al suelo sea una roca, dicha reimplantación no será posible. Dentro de este mismo conjunto se habla de **recuperabilidad natural**. Una contaminación leve puede ser "absorbida" o anulada como proceso bioquímico normal dentro de un ecosistema, no obstante, una contaminación mayor o una secuencia permanente de contaminaciones menores puede llevar al ecosistema a una condición de fatiga perdiéndose la posibilidad de recuperabilidad natural. Se dirá en este caso, que el ecosistema perdió su "elasticidad" y por lo tanto se deberá incurrir—si es que ello aun es posible— a sistemas artificiales de purificación. Si el potencial de producción del ecosistema se mantiene se podrá lograr que se mantenga también un determinado nivel de producción y que ésta se "**sostenga**" a través del tiempo, lo cual beneficia al hombre dando confianza y seguridad a él y las generaciones futuras. Todo esto dependerá finalmente del tipo de tecnología que se utilice. Al respecto, el extensionista tiene la posibilidad de generar conjuntamente con el productor las tecnologías requeridas y participar en la adecuación de otras, aun que éstas se hayan desarrollado en otros lugares. Lo que no es posible, en este caso, es el introducir técnicas foráneas sin evaluar previamente los efectos que éstas puedan tener en el ambiente en el cual se van a aplicar. Como muchas tecnologías forman parte del negocio de transnacionales, se nos presentan sólo en sus aspectos positivos y nuestra responsabilidad está en hacer el análisis inverso.

Un tercer conjunto de ideas comprendido en los principios de la cultura ambiental corresponde al nivel de conocimiento que se tiene de los

ecosistemas y del ambiente y de la forma como se aplica este tipo de conocimientos. La idea fundamental en este aspecto es la de **actuar con un conocimiento previo del ambiente**, de esta forma se evitarán errores y se podrá establecer mejor los elementos que deben ser preservados, reemplazados, etc. y hasta que grado es posible una intervención y por lo tanto que tipo de tecnología puede ser utilizada. Todo ello conlleva a otra idea y es la de **planificar antes de actuar**, la cual puede considerarse, según el caso, a un predio como una unidad de planificación o áreas mayores, preferentemente una cuenca, una comunidad, un ecosistema, un bioma, etc. La planificación, grande o pequeña debe encerrar a su vez otro principio y este es el de preocupación por los vecinos, por las futuras generaciones y por la humanidad toda; en este caso se habla de **altruismo**. Esto por cuanto toda acción por pequeña que parezca, tiene un efecto más allá de los límites prediales y más allá en el tiempo de vida de una generación. Recíprocamente, y como elemento sinérgico básico está la **cooperación real y directa**. En el altruismo hay también una cooperación hacia los demás, no siempre visible. Se trata en este caso, de hacer válido el concepto de comunidad y de lograr una acción efectivamente participativa.

Un principio importante es el de dar prioridad a un **desarrollo dependiente de las características ambientales**. Esto significa estudiar dichas características y realizar el desarrollo de acuerdo con esas características. Frecuentemente se hace lo inverso, es decir se crea un ambiente dependiente del desarrollo, esto último determina una situación de fuerte impacto ambiental ya que para ello se artificializa o cambia radicalmente las condiciones ambientales, generando con ello un daño a la conservación de los ecosistemas. Muchas veces los cambios son de tal magnitud

que generan situaciones irreversibles o impactos no atenuables.

Una situación que se integra al conjunto de ideas sobre cultura ambiental y que muchas veces se desestima, es que desde este punto de vista, los capitales naturales son más valiosos que los monetarios y que por lo tanto, los **capitales monetarios no deben subordinar a los naturales**. Los capitales naturales corresponde a lo que Frederick Schumacher denominaba los verdaderos capitales del hombre. Se entiende por capitales naturales al propio hombre (no al hombre explotable por otro), a la comunidad para sí misma y a la población de un país para sí misma; la **creatividad** es también un capital natural por ser una cualidad que emerge de las propias características del ser humano y que puede y debe ser ejercitada, desarrollada y ampliada.; la **cultura** es otro capital natural y también es renovable, ampliable y tiene mil y una facetas útiles al hombre. Hombre, creatividad y cultura conforman el subconjunto antrópico de capitales naturales. El otro subconjunto de capitales naturales está referido a lo biofísico, y esta integrado por el suelo o la tierra de cultivo, la **biodiversidad**, los **ecosistemas** y más ampliamente el ambiente.

Si se descapitaliza el sistema del cual depende el hombre —referido lógicamente a los capitales naturales— se daña la existencia humana o al menos la calidad de ella. De ello se desprenden dos ideas fundamentales de la cultura ambiental: La necesidad de **vivir sólo de la renta de estos capitales**, es decir de los que los pueden producir anualmente y, como es lógico, **nunca utilizar un capital natural como renta o beneficio**, por cuanto se estaría descapitalizando el sistema. Estas normas son básicas y fundamentales en la administración ambiental y en la planificación de la actividad productiva.

EL DESARROLLO SUSTENTABLE

Si bien los principios de la cultura ambiental orientan en la toma de decisiones sobre **producción y desarrollo**, en la actualidad se plantea como premisa fundamental la necesidad imperativa de que dicho desarrollo se mantenga a través del tiempo, que se sustente o sostenga sin dañar la

potencialidad de la producción ni la producción misma. En la actualidad se utiliza dicho concepto utilizando indistintamente los términos de **desarrollo Sustentable** o **Sostenible**. El lograrlo es un desafío importante para los gobiernos del mundo. Se han desarrollado sistemas para eva-

luar la Sustentabilidad y entre ellos figuran los estudios de impacto ambiental (EIA), que miden y evalúan el efecto positivo o negativo de cada intervención del hombre en el ambiente y de cada proyecto que se piense ejecutar o que se realice. También se han desarrollado modelos para evaluar la calidad de vida de las comunidades, considerado el mejoramiento de ésta como el logro fundamental del desarrollo o el verdadero desarrollo. Sustentabilidad, Calidad de Vida e Impactos Ambientales integran tres conjuntos interrelacionados que son determinantes en un logro racional del Desarrollo. No obstante, los conceptos que en conjunto integran el desarrollo Sustentable -si son adecuadamente considerados y aplicados- garantizan que los impactos ambientales negativos sean leves y también brindan, desde el punto de vista de la relación hombre ambiente, la posibilidad que se desarrolle una buena calidad de vida. Un extensionista debe en la actualidad dominar dichos conceptos a objeto de orientar mejor a la comunidad y en la selección del tipo de proyectos que se proponga realizar.

Antes de pasar a enunciar los principios del Desarrollo Sustentable, se citará algunas de la definiciones existentes, productos del aporte de científicos, economistas e instituciones internacionales de alto nivel, abocados al análisis de la sustentabilidad. El conjunto de definiciones es ahora amplio y de ellas se extractará los principios fundamentales para que, de esta forma, sea más fácil visualizar los alcances generales del concepto.

Tisdell señala: "La idea central de sostenibilidad es el concepto que las decisiones corrientes, día a día, no deben dañar las perspectivas para mantener o mejorar los estándares de vida del futuro", señalando con ello la gran importancia del efecto de la suma de las decisiones individuales, sean estas grandes o pequeñas. Así, si las personas de una comunidad deciden, cada una, no arrojar desechos a las calles, el pueblo se mantendrá más limpio y acogedor; si se decidiera en forma individual utilizar menos el vehículo (automóvil o carro) evitando la quema de combustibles fósiles, el efecto invernadero que daña el planeta, sería menor.

Gregerson indica como definición: "El problema de la sostenibilidad se enfrenta evitando el desarrollo no sostenible y para ello se requiere: Continuidad, Difusión y Control de Externalidades". Como ejemplificación de este defini-

ción podría pensarse en un parque nacional, destinado a la distracción de la comunidad y especialmente a preservación de especies y de ecosistemas. Para lograrlo se requiere de continuidad, es decir de permanencia del parque y también de las políticas y principios biológicos y ecológicos que justifican su existencia; dichos principios y las finalidades concretas del parque, así como los beneficios y obligaciones que tiene el usuario o cláusulas de uso, deben ser ampliamente difundidas para que se conozcan y respeten; en lo referente al control de las externalidades, en el caso del parque nacional el visitante o el turista constituyen una externalidad y debe ser controlado en su actividad, ya que ésta puede ser dañina o contraria a los principios que enmarcan el funcionamiento del parque.

En "Nuestra Propia Agenda", documento de la Comisión de Desarrollo y Medio Ambiente de América Latina y El Caribe del Banco Interamericano de Desarrollo, se define el desarrollo sostenible de la siguiente forma: "Desarrollo Sostenible es el que distribuye mas equitativamente los beneficios del progreso económico, protege el medio ambiente local y mundial para las futuras generaciones y mejora la calidad de vida", también señala: "El Desarrollo Sustentable es el que satisface las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras de suplir sus propias necesidades". El énfasis está dado en la protección del medio ambiente, en el mejoramiento de la calidad de vida y en la responsabilidad ética de mantener recursos para las generaciones futuras, las cuales obviamente están en indefensión, al no poder defenderse porque aun no existen.

Brown expresa: "La sociedad sostenible es duradera, autosuficiente y poco vulnerable a fuerzas externas. La base de la sociedad sostenible es la regulación de la cosecha, el uso eficiente y renovable de la energía, la conservación del suelo y del agua y una población estacionaria, dispersa, con estilos de vida menos opulentos". El análisis de Brown es altamente crítico a los estilos de desarrollo que actualmente se realizan: la mayoría de nuestras economías generan crecimientos económicos a través del estímulo temporal de la producción, lo cual no es duradero en el tiempo; en la mayoría de los casos no hay autosuficiencia pues se genera la necesidad de exportar lo que es fundamental para la sociedad y

mediante este tipo de economía, sumado a la deuda externa de nuestros países se es fácilmente vulnerable a decisiones y a "fuerzas" externas. El autor también habla de la regulación de la cosecha, al respecto vemos como se elimina el bosque perdiéndolo en su condición de recurso renovable y también apreciamos, en un sentido más amplio, como nuestros pueblos se esfuerzan por extraer más y más rápidamente sus recursos no renovables con lo cual la eficiencia es sólo aparente y dicha cosecha tiende a llevar al agotamiento de los recursos. Nos plantea la necesidad de conservar el suelo y el agua, no obstante, se aprecia una erosión acelerada y la ruptura, especialmente como consecuencia de la deforestación y la erosión, de los ciclos hídricos locales. Por su parte, el autor señala la necesidad de mantener una población estacionaria, lo cual debe lograrse, lógicamente limitando prudente y gradualmente su desarrollo, situación que no se aprecia aun como una realidad tangible en los países del tercer mundo. Por razones de planificación inadecuada y por la imagen equívoca aportada por los medios de comunicación, las poblaciones rurales van migrando hacia las ciudades concentrándose y creando de esta forma congestión, marginalidad, pobreza, inseguridad, etc.; el autor expresa la necesidad de una población dispersa como lo es felizmente todavía en algunas regiones de América Latina. Finalmente la observación de Brown va dirigida hacia la entropía, criticando los estilos opulentos de vida, es decir, el consumo innecesario de bienes.

La Naciones Unidas a través del programa ambiental (PNUMA) define la sostenibilidad en forma muy simple pero muy realista desde el punto de vista de la relación hombre-ambiente e indica: "Sostenibilidad es una relación simbiótica con la naturaleza o desarrollo dentro de las restricciones de una ecosistema local". Esto significa desarrollo dependiente del ambiente; servirse del ambiente y servir al ambiente, para lograr una relación de utilidad recíproca beneficiando al hombre sin dañar las características ambientales.

De las definiciones expuestas y otras —en la actualidad existen más de una veintena, casi todas aportadas por el pensamiento científico en las postrimerías de este siglo ya que sólo se conoce una expuesta anteriormente por el economista alemán Carlowitz en 1713— se ha extractado un conjunto de ideas que globalmente integra lo

que se denomina desarrollo sustentable y que debería ser de dominio absoluto de todo planificador, gobernantes, decisores y obviamente de los técnicos y extensionistas. El manejo funcional de este conjunto de ideas y el propósito honesto de implementarlas orientaría en mejor forma la relación hombre-ambiente y procuraría mejores condiciones de vida, mayor estabilidad para el desarrollo y más seguridad hacia el futuro. La aplicación de estas ideas se enfrenta con la carencia de una cultura ambiental y con las causas del deterioro ambiental entre las cuales se señala el egoísmo expresado en intereses meramente económicos y ajenos al bienestar social. Si bien el enunciado teórico es simple, el trabajo del extensionista está dado en una tarea educativa para crear sensibilidad y conciencia clara sobre la importancia de este tipo de desarrollo. La visión general de lo expuesto pudiera dar una impresión negativa y frustrante, no obstante ello corresponde a la otra parte de la realidad, la que generalmente no se analiza; lo positivo está en desarrollar la capacidad y la cultura suficiente como para permitir el logro de situaciones diferentes al futuro, el cual se construye hoy.

Los conceptos que sintetizan el desarrollo sustentable son los siguientes:

- Distribuye más equitativamente los beneficios del desarrollo
- Protege responsablemente el medio ambiente local y mundial
- Conserva las características del suelo, del agua y del aire
- Mejora la Calidad de Vida
- Mejora la calidad ambiental
- Mantiene una relación simbiótica con la naturaleza
- No daña las perspectivas de las generaciones futuras
- No compromete la vida de las generaciones futura
- Mantiene o mejora los estándares de la vida futura
- Controla externalidades
- Divulga ampliamente sus principios
- Permite una acción continua
- Regula el crecimiento de la población
- Mantiene una población dispersa

- Involucra culturalmente las decisiones corrientes
- Permite una economía estable
- Elimina los estilos opulentos de vida
- No permite la acumulación innecesaria de bienes
- Reduce la entropía a un mínimo
- Utiliza prioritariamente energías limpias
- Hace uso eficiente de la energía
- No hace uso extractivo de la fertilidad
- Mantiene el potencial de producción de los ecosistemas
- Mantiene la potencialidad de la fotosíntesis
- No utiliza los capitales naturales como renta
- No descapitaliza los ecosistemas de los cuales depende
- Mantiene la productividad de los capitales naturales
- Regula la cosecha
- Sólo se beneficia de lo que la naturaleza puede reponer
- Procura mantener la diversidad de la naturaleza
- Satisface las necesidades humana
- Prioriza las necesidades reales
- Restringe el deterioro innecesario de recursos
- Corresponde a un desarrollo dependiente del ambiente
- Minimiza la artificialización
- Maximiza la conservación
- Ambiente y desarrollo tienen el mismo propósito
- El crecimiento económico es sólo uno de los tantos aspectos del desarrollo
- Reconoce que los recursos son finitos y limitados
- Aplica el criterio de reversibilidad al desarrollo
- Aplica el criterio de recuperabilidad natural
- Aplica el conocimiento que existe sobre el ambiente
- Aplica el conocimiento que existe sobre los ecosistemas locales
- Planifica para prevenir impactos ambientales
- Planifica antes de implantar una actividad económica
- Usa tecnologías no degradantes
- Reconoce las limitaciones de la tecnología
- Regula los flujos energéticos en su efecto erosivo
- Mantiene una actitud altruista en el uso del ambiente
- Mantiene una actitud de cooperación en las acciones de mantenimiento y mejoramiento ambiental
- Los capitales naturales, o verdaderos capitales del hombre, no son subordinados por los capitales monetarios.

Hernán Contreras Manfredi

Bibliografía

- ALERS MONTALVO, M. Sociología; introducción a su uso en programas agrícolas rurales. Turrialba, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, Textos y Materiales de Enseñanza n° 7, 1960, 197 p.
- BARNARD, C. The functions of the executive. Cambridge, Harvard University Press, 1938. 334 p.
- BELTRAN, L. R. Cómo escribir guiones para series proyectables. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, Materiales de Enseñanza en Comunicaciones n° 8, 1960. 30 p.
- . Información de Extensión Agrícola. Apuntes. Turrialba, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1957. 32 p. (Mimeografiado).
- . Radiodifusión. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. Materiales de Enseñanza en Comunicaciones n° 11, s.f. 11 p.
- . Redacción simplificada. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. Materiales de Enseñanza en Comunicaciones n° 2, 1959. 33 p.
- . Los tñeres van al campo. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. Ayudas Visuales para la Extensión Agrícola n° 12, 1963. 36 p.
- BERLO D. K. The process of communication and introduction to theory and practice. New York, Rinehart and Winston, 1963. 318 p.
- BRENES, S. Apuntes: administración científica. In Curso Internacional de Administración de Extensión, 2ª, Palmira, Colombia. 1962. Palmira. IICA, Zona Andina, 1962 s.p.
- . Apuntes de administración In Curso Internacional de Administración de Extensión, 1ª, Lima, 1960. Lima, IICA, Zona Andina, 1960. s.p.
- BYRN, D. et al. Evaluation in extension. Washington, D.C. U.S. Department of Agriculture, Federal Extension Service, 1962. 107 p.
- CENTRO DE CAPACITACION EN EXTENSION AGRICOLA PARA LA REGION ANDINA, LIMA, JUNIO 3 - JULIO 27, 1957. Lima, Servicio Cooperativo de Producción de Alimentos, 1957. p. irr.
- CENTRO DE ENSINO DE EXTENSAO. Curso de metodología de ensino superior. Vicososa, Brasil, 1970. 2 vol.
- CENTRO INTERNACIONAL DE CAPACITACION EN EXTENSION AGRICOLA, LIMA, JULIO 10 - SEPTIEMBRE 30, 1954. Apuntes. Lima, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación e Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, Zona Andina, 1954. p. irr.
- CLIFFORD, R. A. Liderazgo local en el desarrollo rural latinoamericano. Guatemala. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA, 1969. 283 p.
- CURSO INTERNACIONAL ADMINISTRACION DE SERVICIOS DE EXTENSION AGRICOLA, LIMA, OCTUBRE 10 - NOVIEMBRE 19, 1960. Apuntes. Lima, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA, Zona Andina, 1960. p. irr.
- CURSO INTERNACIONAL ADMINISTRACION DE SERVICIOS DE EXTENSION AGRICOLA, PALMIRA, JULIO 16 - SEPTIEMBRE 15, 1962. Apuntes. Palmira, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, Zona Andina, 1962. p. irr.

- CURSO INTERNACIONAL DE EXTENSION AGRICOLA, MEDELLIN, JUNIO 2 - JULIO 31, 1958. Apuntes. Medellín, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, Zona Andina, 1958. p. irr.
- CURSO INTERNACIONAL SOBRE TECNICAS DE INVESTIGACION SOCIAL Y PLANEAMIENTO, LIMA, AGOSTO 19 - OCTUBRE 12, 1963. Apuntes. Lima, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, Zona Andina, 1963. p. irr.
- CURSONACIONAL DE EXTENSION, 4^o, QUITO, JULIO 6 - AGOSTO 22, 1964. Memorias. Quito, Dirección General de Extensión Agrícola, 1964. p. irr.
- CHILE. MINISTERIO DE AGRICULTURA. COMITE DE DESARROLLO AGRICOLA. COMISION DE EXTENSION. Extensión agrícola; informe de la comisión. Santiago de Chile, 1953. 25 p.
- . DEPARTAMENTO DE EXTENSION AGRICOLA. Los clubes agrícolas juveniles 4 "C". Santiago de Chile, 1950. 48 p.
- . Formularios; pautas para informes; circulares; memorias anuales; informes varios. Santiago de Chile, 1953-1960. p. irr.
- DIAZ BORDENAVE, J. Fundamentos de la comunicación. Turrialba. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1958. 6p. (Mimeografiado).
- . Organización de una campaña educativa. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. Materiales de Enseñanza en Comunicación n° 9, 1960. 51 p.
- . Planeamiento de la comunicación. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. Materiales de Enseñanza en Comunicación n° 1, 1959. 8 p.
- DIMOCK, M. y DIMOCK, GLADYS O. Administración Pública. Trad. del inglés. México, D.F., UTEHA, 1967. pp 25-26.
- y DIMOCK, GLADYS O. Administración pública. Trad. del inglés. México, D.F., UTEHA, 1967 PP 75-79
- FAYOL, H. Administración industrial y general; previsión, organización, dirección, coordinación, control. Trad. del francés. 5^a ed. Buenos Aires, El Ateneo, 1961. 231 p.
- . Administración industrial y general. México, D.F., Herrero, 1963, s.p.
- FLESH, R. The art of plain talk. New York, Harper, 1946. 210 p.
- . The art of readable writing. New York, Harper, 1949. 237 p.
- FOX, R. Agricultural and technical journalism. Englewood Cliffs. N.J. Prentice-Hall. 1952 229 p.
- GILBERTSON, H. W. y GALLUP, G. Result demonstration manual for extension workers. U.S. Department of Agriculture. Agriculture Handbook n° 123, 1957. 31 p.
- GRIFFITHS, D. E. Administración como toma de decisiones. In Puerto Rico, Centro Nacional de Extensión Agrícola para Estudios Avanzados. Administración en Extensión. Río Piedras. Universidad de Puerto Rico. 1963. p. 91.
- GULICK, L. Ensayos sobre la ciencia de la administración. San José. Costa Rica. Escuela Superior de Administración Pública de Centro América. 1962. 198 p.
- HALSEY, G. D. Supervising people. New York, Harper. 1953. 238 p.
- HANNAFORD, E. S. Conference leadership in business and industry. New York. Mc Graw-Hill, 1945. 289 p.
- HARTLEY, E. L. y HARTLEY, R. E. Fundamentals of social psychology. New York. Knopf. 1961. 740 p.
- HONDURAS, SECRETARIA DE RECURSOS NATURALES. PROGRAMA NACIONAL DE EXTENSION AGROPECUARIA. Plan de Extensión agropecuaria de la Agencia Jutiapa. Tegucigalpa. 1983.
- . Programa anual del Agente de Extensión de Jutiapa. Tegucigalpa. 1983.
- INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS. Las ayudas visuales en la extensión agrícola. Ayudas Visuales para la Extensión Agrícola n° 8, 1960. 100p.
- . La caja mágica. Ayudas Visuales para la Extensión Agrícola n° 11. 1956. 15 p.
- . ¿Cómo aprendemos? (el proceso del aprendizaje). Turrialba. 1959. p. irr. (ADECO. Unidad 1. Bases de la Comunicación, Sección 2).
- . Metodología de la enseñanza de las ciencias agrícolas. Guatemala. Guatemala. Publicación Miscelánea n° 56, 1968. 2 vol.
- . El proceso de grupo. Turrialba. 1959. p. irr. (ADECO. Unidad 1. Bases de la Comunicación, Sección 3).
- . El proceso de la comunicación. Turrialba. 1959. p. irr. (ADECO. Unidad 1. Bases de la Comunicación, Sección 4).
- . Haga Extensión por radio; manual para agentes de extensión agrícola y economía doméstica. Turrialba. s.f. 29 p.
- . Manual de evaluación en extensión. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. Publicación Miscelánea n° 16, 1957. 122 p.
- INSTITUTO INTERAMERICANODE CIENCIAS AGRICOLAS. ZONA SUR. Fundamentos de extensión agrícola. 2^a ed. Montevideo, Instituto

- Interamericano de Ciencias Agrícolas. 1968. 144 p. (textos y Materiales de Enseñanza n° 4).
- . La extensión agrícola en Honduras. Tegucigalpa. 1982. 179 p.
- . Procedimientos metodológicos para la organización y gestión institucional. Lima. 1977.
- . Tecnología para el pequeño agricultor. Paraguay, 1977. 2 vol.
- . Organización y funciones de organismos de extensión agrícola. Mesa redonda del Consejo Técnico Consultivo. Canadá, 1975. 2 vol.
- . Organización Campesina. Mesa redonda del Consejo Técnico Consultivo. San Salvador, 1972.
- . Reunión técnica sobre programación y evaluación de proyectos agrícolas. Venezuela, 1977.
- . Seminario regional de extensión agrícola. Informe final. Venezuela. 1973. 2 vol.
- . Diálogo continental sobre reforma agraria y desarrollo rural integrado. Informe final. Venezuela, 1980. 2 vol.
- . Curso de técnicas de investigación social. Venezuela, 1978.
- . Reunión regional sobre transferencia de tecnología agrícola a los productores. Informe final. Venezuela, 1975. 2 vol.
- KELSEY, L. D. y HEARNE, C. C. Cooperative extension work. Ithaca. N. Y., Comstock, 1963. 490 p.
- y HEARNE, C. C. Trabajo de extensión agrícola. Trad. del inglés. 2ª ed. México. D.F. Centro Regional de Ayuda Técnica, 1963. 471 p.
- KRECH, D. y CRUTCHFIELD, R. S. Elementos de psicología. Sao Paulo, Livraria Pionera Editora, 1968. 2 vol.
- LEONARD, N. B. Como preparar una publicación. Turrialba, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1958. 53 p. (Mimeografiado).
- LOREE, M. R. Psychology of education. New York, Ronald Press, 1963. 420 p.
- MALETZKE, G. Psicología de la comunicación colectiva. Centro Internacional de Estudios Superiores de Periodismo para América Latina. Publicación n° 17, 1963. 103 p.
- MENDOZA GUTIERREZ, A. Cómo escribir teatro rural. Patzcuaro. Mich., Centro Regional de Educación Fundamental para la América Latina, 1956. 119 p.
- MIRA y LOPEZ E. Como estudar e como aprender. Trad. de Pedroso José y Correa Carlos. Sao Paulo. Ed. Mestre Jou., 1965.
- MORGAN, C. T. y DEESE, J. Cómo aprender. Trad. 3ª ed. Rio de Janeiro. Liv. Freitas Bastes, 1969.
- ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION. La extensión agrícola. Manual de consulta. Roma, 1973. 289 p.
- . Administración del desarrollo agrícola para pequeños agricultores. Roma, 1982. 69 p.
- PENDERS, J. M. A. Principles of rural extension; method and program planning extension. Wageningen, International Agricultural Study Center, 1956.
- PFIFFNER, J. M. y SHERWOOD, F. P. Administrative organization. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1964. 481 p.
- PHILLIPS, E. S. y SANCHEZ NARVAEZ E. Serigrafie sus carteles. Turrialba, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. Ayudas Visuales para la Extensión Agrícola n° 5, 1958. 17 p.
- PINTO LOPEZ, J. La información agrícola y nuestros problemas. Lima, Servicio Cooperativo Interamericano de Producción de Alimentos, 1958. 93 p.
- POSTER, G. M. Las culturas tradicionales y los cambios técnicos. México. D. F., Fondo de Cultura Económica, 1964. 261 p.
- POURCHET CAMPOS, M. A. Aprender a aprender. Río de Janeiro, Ministerio de Educacao e Cultura, 1969. 195 p.
- RAMSAY, J. et al. Extensión Agrícola. Dinámica del Desarrollo Rural. Lima. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. 1972. 507 p.
- RAMSAY, J. y BELTRAN L. R. Extensión agraria - estrategia para el desarrollo rural. Caracas, 1989. 487 p.
- REPUBLICA DOMINICANA. SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA. Cooperación, extensión y desarrollo. Santo Domingo, 1974.
- REUNION TECNICA INTERNACIONAL SOBRE EXTENSION AGRICOLA. LIMA, AGOSTO 3-14, 1959. Informes presentados por los delegados. Lima. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, Zona Andina. 1959. 159 p.
- . Informe final. Lima, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, Zona Andina, 1959. 48 p.
- REUNION TECNICA INTERNACIONAL SOBRE EXTENSION AGRICOLA, 2ª, LIMA, NOVIEMBRE 20 - DICIEMBRE 2, 1961. Documentos: informe final. Lima, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, Zona Andina, 1961. 2 v.
- REUNION TECNICA INTERNACIONAL SOBRE EXTENSION AGRICOLA, 3ª, MARACAY, NOVIEMBRE 16 - 30, 1964. Documentos: informe final; documentos; situación. Maracay, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, Zona Andina, 1964. 3 v.
- RIO, F. DEL. La evaluación en el trabajo del informador. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. Materiales de Enseñanza en Comunicaciones n° 6, 1960. 12 p.

- ROBBINS, S. P. Administración. teoría y práctica. México. Prentice-Hall Hispanoamericana S. A., 1993. 560 p.
- RODRIGUEZ BOU, I. et al. Recuento de vocabulario del idioma español. Rfo Piedras. Universidad de Puerto Rico, s.f.
- RODRIGUEZ BRITO, J. R. y RAMSAY, J. Extensión Agrícola. Compendio. Caracas, Venezuela, 1993. 63 p.
- ROGERS, F. E., eds. Supervision in the cooperative extension service. Madison, Wis., National Agricultural Extension Center for Advanced Study, 1957. 162 p.
- SANCHEZ, H. E. Psicología educativa. 5ª ed. Rfo Piedras. Universidad de Puerto Rico, 1967. 578 p.
- SANCHEZ NARVAEZ, E. Atraiga el interés con el porfolio. 2ª ed. Turrialba. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1962. 24 p.
- . Dígalo con una exposición. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. Ayudas Visuales para la Extensión Agrícola n° 10, 1963. 50 p.
- . Diserte con fotogramas. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. Ayudas Visuales para la Extensión Agrícola n° 9, 1962. 16 p.
- . Métodos audiovisuales. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. Materiales de Enseñanza en Comunicaciones n° 10, s.f. 23 p.
- . Tome fotos que hablen. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. Ayudas Visuales para la Extensión Agrícola n° 9, 1962. 45 p.
- . Utilice bien la pizarra. 2ª ed. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. Ayudas Visuales para la Extensión Agrícola n° 4, 1962. 23 p.
- . y COMBARZA HERRERA, G. Su portafolio gráfico. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. Ayudas Visuales para la Extensión Agrícola n° 3. 1957. 10 p.
- SANDERS, H. C. et al. The cooperative extension service. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1966. 431 p.
- SEMINARIO DE INFORMACION DE EXTENSION AGRICOLA Y ECONOMIA DOMESTICA P JARA LOS PAISES CENTROAMERICANOS, SAN JOSE, ENERO 29 - FEBRERO 8, 1957. Informe. Turrialba, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1957. 80 p.
- SEMINARIO DE INFORMACION DE EXTENSION AGRICOLA Y ECONOMIA DOMESTICA PARA LOS PAISES SUDAMERICANOS, LIMA, AGOSTO 19-29, 1957. 120 P.
- SEMINARIO SOBRE EL PAPEL DE LA COMUNICACION EN EL DESARROLLO ECONOMICO, SANTIAGO DE CHILE, OCTUBRE 26-31, 1964. Santiago de Chile, Ministerio de Agricultura, Departamento de Extensión Agrícola, 1965. 179 p.
- SMITH, C. B. y WILSON, M. C. The agricultural extension system of the United States. New York, Wiley, 1930, 402 p.
- SPAULDING, S. Communication potential of pictorial illustration. s.f. pp. 31-46 (Reimpreso de Audio-Visual Communication Review).
- . How to evaluate your educational publications for new literates. Washington, International Cooperation Administration, 1957.
- SYMPOSIUM INTERAMERICANO DE INVESTIGACIONES DE LAS FUNCIONES DE LA DIVULGACION EN EL DESARROLLO AGRICOLA, 1ª, MEXICO, OCTUBRE 5-13, 1964. Informe. México, 1964. 180 p.
- TOROCALDER, F. Visitas a fincas y hogares. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, Zona Norte, Serie Enseñanza Técnica n° 1. s.f. 11 p.
- . Visitas a la oficina. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, Zona Norte, Serie Enseñanza Técnica n° 2. s.f. 10 p.
- UNION PANAMERICANA. Psicología aplicada a la enseñanza técnica. Washington, D.C., 1958. 166 p. (Serie de las Publicaciones de Educación Técnica n° 100).
- VENEZUELA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y CRIA. Reunión técnica sobre evaluación de proyectos de desarrollo agrícola. Maracaibo, 1978.
- . Primer seminario nacional de estrategias de comunicación para el desarrollo rural. Barquisimeto, 1978.
- . Administración operativa de la asistencia técnica. Caracas, 1988. 287 p.
- WARE, C. F. ED. Estudio de la comunidad; cómo averiguar recursos, cómo organizar esfuerzos. 2ª ed. Washington, D. C., Unión Panamericana, 1952. 162 p.
- WILSON, M. C. y GALLUP, G. Extension teaching methods and other factors that influence adoption of agricultural and home economics practices. U.S. Department of Agriculture, Federal Extension Service. Extension Service Circular n° 495, 1955. 80 p.
- WITTICH, W. A. y SCHULLER, CH. F. Audiovisual materials; their nature and use. New York. Harper, 1953. 564 p.
- WITTIG, A. F. Introducción a la psicología. Bogotá. Mc Graw-Hill Latinoamericana, 1979. 322 p.
- YANG, HSIN-PAO. La investigación de la vida rural. Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación. Cuaderno de Fomento Agropecuario n° 52, 1955. 151 p.

FECHA DE DEVOLUCION

IICA
C20-12

Autor

Título Extensión agraria estrategia
para el desarrollo rural

Fecha
Devolución

Nombre del solicitante

Marcelo Quereza

