

ED 307 477

CE 052 604

AUTHOR Gibbons, Michael J.; Schroeder, Richard  
 TITLE Extension Agricola (Agricultural Extension).  
 Appropriate Technologies for Development. Peace Corps  
 Information Collection & Exchange Manual No. M-39.  
 INSTITUTION Peace Corps, Washington, DC. Information Collection  
 and Exchange Div.  
 PUB DATE Sep 87  
 NOTE 309p.; Translated by Morris Amato. For an English  
 version, see ED 241 776.  
 PUB TYPE Guides - Classroom Use - Guides (For Teachers) (052)  
 -- Translations (170)  
 LANGUAGE Spanish  
 EDRS PRICE MF01/PC13 Plus Postage.  
 DESCRIPTORS \*Agricultural Education; \*Agricultural Skills; Case  
 Studies; \*Cooperatives; Developing Nations;  
 Educational Resources; \*Extension Education; Farm  
 Management; Foreign Countries; Participative Decision  
 Making; Postsecondary Education; \*Program  
 Implementation; Recordkeeping; \*Rural Extension;  
 Spanish; Vocational Education; Voluntary Agencies;  
 Volunteers; Volunteer Training  
 IDENTIFIERS Peace Corps

## ABSTRACT

This Spanish-language manual, developed for training Peace Corps volunteers for service in Spanish-speaking developing countries, explains the process of agricultural extension and provides practical guidance on carrying out an extension program. The first of six chapters explains what agricultural extension is and how it is used in the Peace Corps. The second and third chapters concentrate on background information for beginning and carrying out an agricultural extension program. Information is given on resources, planning, recordkeeping, and providing direct and indirect services to farmers. In the fourth chapter, suggestions for conducting farmer training are given, with emphasis on teaching methods and materials. The fifth chapter explains how to organize a farm cooperative, including group dynamics, leader training, and defining issues and tasks. In the final chapter, management and evaluation of an agricultural extension program are discussed. Appendixes to the manual present comparative case studies, information on technical manuals and extension training, and an 11-item bibliography and resource list. (KC)

\*\*\*\*\*  
 \* Reproductions supplied by EDRS are the best that can be made \*  
 \* from the original document. \*  
 \*\*\*\*\*

## INFORMATION COLLECTION & EXCHANGE

Peace Corps' Information Collection & Exchange (ICE) was established so that the strategies and technologies developed by Peace Corps Volunteers, their co-workers, and their counterparts could be made available to the wide range of development organizations and individual workers who might find them useful. Training guides, curricula, lesson plans, project reports, manuals and other Peace Corps-generated materials developed in the field are collected and reviewed. Some are reprinted "as is"; others provide a source of field based information for the production of manuals or for research in particular program areas. Materials that you submit to the Information Collection & Exchange thus become part of the Peace Corps' larger contribution to development.

Information about ICE publications and services is available through:

Peace Corps  
Information Collection & Exchange  
Office of Program Development  
806 Connecticut Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20526



Add your experience to the ICE Resource Center. Send materials that you've prepared so that we can share them with others working in the development field. Your technical insights serve as the basis for the generation of ICE manuals, reprints and resource packets, and also ensure that ICE is providing the most updated, innovative problem-solving techniques and information available to you and your fellow development workers.

# Peace Corps

E X T E N S I O N  
A G R I C O L A

Michael J. Gibbons  
y  
Richard Schroeder

Traducido por:

FLS, Inc.  
Morris Amato

CUERPO DE PAZ  
Colección e Intercambio de Información  
Septiembre 1987

## RECONOCIMIENTOS

La contribución más significativa hecha a este manual ha sido la de los agricultores que han educado a los trabajadores de extensión sobre el proceso evolutivo. Andrea Eykyn y Julia Simmons son los técnicos que produjeron este texto. Sue Cass produjo los ejemplos.

También aprendimos mucho de un gran grupo de trabajadores de extensión con quienes hemos trabajado en diversas circunstancias. Este grupo incluye a Tom Mester, Peter Menard, Dan Nagengast, David Leonard, David Yohalem y nuestros contrapartes en el extranjero.

Este manual está parcialmente basado en los muchos manuales del Programa Agrícola producidos por Básico Inc. para el Cuerpo de Paz en 1970, y en nuestra experiencia adiestrando a muchos Voluntarios del Cuerpo de Paz en la extensión agrícola.

Expresamos también nuestro agradecimiento a Donna Frelick, Calvina Dupre y Franklin Moore por su apoyo y consejo.

Michael Gibbons  
Rick Schroeder

## TABLA DE CONTENIDO

Sobre este manual  
Reconocimientos

### Capítulos

|  | <u>Página</u> |
|--|---------------|
| 1. ¿Qué es la Extensión Agrícola?                  | 1             |
| 2. Investigación y Planificación                   | 13            |
| 3. Supliendo los Servicios de Apoyo Agrícola       | 69            |
| 4. Adiestramiento de los Agricultores              | 163           |
| 5. Organizando las Actividades de las Cooperativas | 211           |
| 6. Administración                                  | 271           |

### Apéndices

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| A. Ejemplos de Casos                  | 313 |
| B. Manuales Agrícolas Técnicos de ICE | 325 |
| C. Adiestramiento de Extensión        | 329 |
| D. Bibliografía y Recursos            | 331 |

## CONTENIDO DE LOS CAPITULOS

### 1. ¿Qué es la Extensión Agrícola?

- \* El Cuerpo de Paz y el desarrollo agrícola
- \* El pequeño agricultor
- \* Comunicación bilateral

### 2. Investigación y Planificación

- \* Introducción (aprendizaje inicial)
- \* Entendiendo a la gente
- \* Estudio de la comunidad
- \* Estudio agrícola
- \* Estudio de las necesidades y recursos
- \* Documentación y planificación

### 3. Supliendo los Servicios de Apoyo Agrícola

- \* Introducción (credibilidad y logística)
- SERVICIOS DIRECTOS

- \* Probando las recomendaciones
- \* Suministrando el crédito
- \* Selección y producción de las semillas
- \* Consejos agrícolas
- \* Estudio de las tierras agrícolas
- \* Supliendo las facilidades de almacenaje
- \* Poniendo los productos a la venta

SERVICIOS INDIRECTOS

- \* Trabajando con agricultores individuales
- \* Trabajando con contrapartes
- \* Trabajando con grupos
- \* Trabajando con las cooperativas
- \* Trabajando con las autoridades locales, el gobierno o las agencias de desarrollo

### 4. Adiestramiento de los Agricultores

- \* Introducción (aprendizaje de los adultos)
- \* Comunicación sin límites culturales
- \* Visitas a las fincas/Diagnóstico de problemas
- \* Días de actividades y recorridos por las fincas
- \* Medios de comunicación

### 5. Organizando las Actividades de las Cooperativas

- \* Introducción (Instituyendo el cambio)
- \* Evaluando el interés personal y los problemas
- \* Definición de los temas y tareas

- \* Aclarando las responsabilidades
- \* Reuniones
- \* Dinámicas de grupo
- \* Adiestrando a los líderes
- \* Formación de las asociaciones cooperativas

## 6. Administración

- \* Introducción (recopilando toda la información)
- \* Niveles de administración
- \* Planificación
- \* Realización de los planes de trabajo
- \* Evaluando el progreso y los resultados

## Apéndices

- A. Ejemplos de Casos
- B. Manuales Agrícolas Técnicos de ICE
- C. Adiestramiento de Extensión
- D. Bibliografía y Recursos



¿ Qué es  
la Extensión Agrícola ?

¿QUE ES LA  
EXTENSION AGRICOLA?

## EL Cuerpo de Paz y el Desarrollo Agrícola

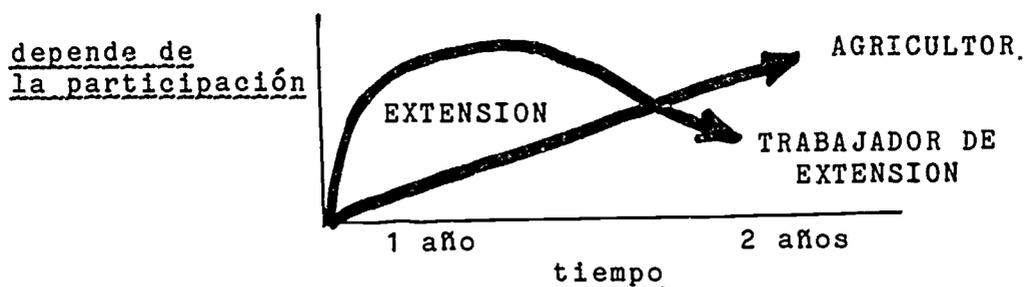
El objetivo del Cuerpo de Paz es el de desarrollar la capacidad y la auto suficiencia al nivel local entre los que más lo necesiten. Por esta razón, el Cuerpo de Paz auspicia cerca de 35 programas de extensión agrícola extendiéndose así a las familias de pequeños agricultores a través de todo el mundo.

Las naciones subdesarrolladas, como lo son las naciones agrarias, dependen de la agricultura para estimular el desarrollo económico a largo plazo. Además, el aumento en la población se ha mantenido a la par con el aumento en la producción de alimento desde el 1960, manteniendo así sin resolver el problema del hambre en el mundo. Los sistemas desbalanceados de distribución de alimento y las pérdidas sufridas en el período que le sigue a la cosecha aumentan el déficit actual de comida. Estos problemas constituyen una crisis y por consiguiente hacen imperativa la agricultura en los países subdesarrollados.

Ya que las familias agrícolas a pequeña escala son los productores agrícolas más numerosos, se ven afectadas por todos estos problemas. La situación se torna más urgente debido a la falta de servicios de apoyo agrícola. Esto se debe al esviate penetrante de los servicios de apoyo hacia los productores más grandes y productivos.

Los trabajadores de extensión agrícola del Cuerpo de Paz intentan aliviar esta crisis ofreciendo su ayuda específica y personal a las familias agrícolas a pequeña escala en las formas descritas en este manual. Esta ayuda es consistente con el mandato del Cuerpo de Paz de ayudar a todas las personas con necesidades imperiosas. Los trabajadores de extensión promueven una comunicación bilateral efectiva entre los agricultores y los servicios de apoyo sirviendo como facilitadores. Ellos ayudan a los agricultores a desarrollar una nueva y mejor comprensión de la AUTONOMIA COMPETENTE, a medida que juntos afrontan al mundo en constante evolución que les rodea.

### DESARROLLANDO LA AUTONOMIA COMPETENTE



## El pequeño agricultor

Primeramente, cada agricultor y cada familia es una entidad individual, luchando de forma particular para responder a los varios factores que afectan su éxito en el proceso de adaptación conocido como la agricultura. Sin embargo, aún cuando existe una diversidad personal, local y regional, estas personas comparten una serie de características importantes:

La descripción de los agricultores es muy limitada. Por ejemplo, los agricultores pueden ser padres, líderes religiosos o de la comunidad, albañiles, carpinteros, sanadores, herraderos, chóferes de camiones, etc. En estas diversas labores, el pequeño agricultor participa a nivel local en una serie de actividades religiosas, sociales y económicas de naturaleza compleja. También está expuesto a una variedad de demandas de dichas actividades. Debido a las demandas de fuera de la villa, estos agricultores tienen aspiraciones diferentes para el bien material, posición social, etc. Muchos tienen identidades sociales que cambian al mudarse de la familia, la villa, tribu o membresía regional a una nacional. Todos son primordialmente entes culturales y miembros de la familia.

Otra característica es su habilidad y experiencia como agricultores. Son expertos en las condiciones locales que afectan a la agricultura. Practican la agricultura local, además de otras tecnologías (tales como el cavar con azada, el arado con bueyes, la fabricación de herramientas, etc.). Estos agricultores, a su vez, afrontan cambios y se encuentran en una transición entre las prácticas y métodos agrícolas tradicionales y los modernos. Están muy concientes de las influencias extranjeras y de las nuevas técnicas. Los agricultores están dispuestos a producir un exceso de productos aptos para la venta y trueque una vez se satisfagan las necesidades alimenticias de la familia.

Por último, los pequeños agricultores tienen preocupaciones económicas. Participan en las economías de subsistencia o de trueque en donde los alimentos se intercambian con los vecinos o se cosechan en el hogar para su consumo. En estas economías independientes, los agricultores no están acostumbrados a invertir en ideas foráneas o a hacer uso del crédito excepto cuando tienen alguna necesidad en el hogar. Estos agricultores se limitan a la cantidad laboral o al intercambio de labor comunal entre los vecinos. La mayoría de los pequeños agricultores operan como si alquilaran o fueran dueños de su tierra, trabajan independientemente aún cuando algunos de ellos están sujetos a los controles de la tribu o comunidad, o a alguna forma de arrendamiento inestable.

Los pequeños agricultores comparten un punto de vista agrícola relacionado con su villa. Este punto de vista se caracteriza de la siguiente manera:

\* Visión de conjunto (holistic) - La agricultura es la actividad central, pero es solamente parte de una forma de vida entera y conectada. Por ejemplo, las

cosas que pueden atribuirse a la agricultura, tales como el dinero y la labor, son necesarias también para satisfacer otras necesidades familiares. La familia de una villa reparte estos recursos de acuerdo con la situación total.

- \* Sensitividad ambiental - Todos los agricultores tienen que ser extremadamente sensitivos a sus ambientes para poder sobrevivir. Ellos captan, por medio de la observación individual y colectiva, qué elementos son críticos para su éxito como agricultores. Son particularmente sensitivos a ciclos tales como los patrones de precipitación y de las tormentas. Ellos conocen íntimamente y mejor que nadie, los pequeños ambientes de sus fincas individuales.
- \* Enfoque local - Los pequeños agricultores conocen de cerca las cosas locales y saben menos de las cosas regionales, nacionales y mundiales. De igual manera, la mayoría de los intereses de estos agricultores son de carácter local.
- \* Interés personal - Cada pequeño agricultor tiene una lista de prioridades que le ayuda a tomar decisiones. Esta lista define el interés personal del agricultor, punto central de su visión global.
- \* Prejuicios del agricultor - La forma en que el agricultor ve las cosas se determina por las realidades físicas y económicas de la labor agrícola. Estas preocupaciones prácticas tienen prioridad en la mente del agricultor.
- \* Tradicición, fatalismo y flexibilidad - La realización de la tradicición de la agricultura es un hábito mental normal y confiable. Esta costumbre algo permanente es reforzada negativamente por opiniones adversas foráneas sobre los habitantes de la villa como los pequeños agricultores. Es reforzada además por la inhabilidad de la tradición de bregar con nuevos problemas que surgen como resultado de cambios súbitos. Como resultado, uno de los extremos desde el punto de vista de los pequeños agricultores es una clase de fatalismo y de sentido de impotencia ante el cambio tan acelerado. Por otra parte, aunque no muy aparente, existe una real sinceridad y adaptación al cambio, ya que la agricultura es de por sí un proceso constante de adaptación exitosa. Como muchas otras personas, los pequeños agricultores también muestran cierta ambivalencia en cuanto al cambio.

Para que el cambio sea de algún valor para los pequeños agricultores con todas las características que acabamos de mencionar, debe:

- \* ser culturalmente adecuado
- \* estar de acuerdo con el interés personal
- \* respetar la tradición

- \* ser claramente beneficioso
- \* tener muy poco riesgo económico

En el 1970, John Guy Smith, elaborando el tema del riesgo económico, ofreció la siguiente descripción:

"La agricultura está sujeta a numerosos riesgos tales como el tiempo, las pestilencias, enfermedades, fluctuaciones de precios y otras incertidumbres. Para el pequeño agricultor, estos riesgos se acentúan por la precaria situación económica. Gran parte de la tendencia conservadora del pequeño agricultor es un intento sagaz de cortar o disminuir el riesgo."

Por ejemplo, Yigi Kamara cosecha arroz en Sierra Leone. Todos los años, Yigi cultiva su cosecha de mayo a septiembre. Esta es la temporada de lluvia. En agosto y septiembre, la temporada de espera de la cosecha, hay una disminución en el comercio del año anterior creando una "temporada de hambre". En marzo y abril, Yigi siembra mijo y casaba en una ladera para encargarse de este asunto. Yigi está pensando construir zanjas y diques que dependan de la gravedad en un pantano cerca de su granja para cultivar arroz durante todo el año y tal vez cultivar un sobrante. Este trabajo le tomará cuatro meses, de enero a marzo. ¿Vale la pena el esfuerzo? ¿Habrá suficiente alimento durante esta "temporada de hambre" si él no siembra mijo y casaba? ¿Tendrá los recursos para obtener una pala? ¿Podrá su familia cosechar, desgranar, almacenar y moler todo el nuevo arroz? ¿Puede Yigi vender alguna parte de este arroz para que así valga la pena todo su esfuerzo? ¿Qué dirán sus vecinos? ¿Qué hay de cierto sobre los peligros de trabajar en los pantanos?

Los pequeños agricultores como Yigi afrontan el cambio como entes culturales individuales, como agricultores prácticos y como productores económicos. Tienen recursos considerables los cuales traen consigo para relacionarse con los problemas de producción y subsistencia agrícolas en los países subdesarrollados:

- \* Pericia en tecnologías locales y una variedad de destrezas prácticas (albañilería, carpintería, etc.)
- \* Pericia en lo que concierne a las condiciones locales que afectan a la agricultura.
- \* Las condiciones de unidades económicas independientes.
- \* Experiencia como agricultores (tradición).
- \* Opinión crítica y práctica.
- \* Flexibilidad.
- \* Receptividad a producir un sobrante de uso.

Sus limitaciones incluyen:

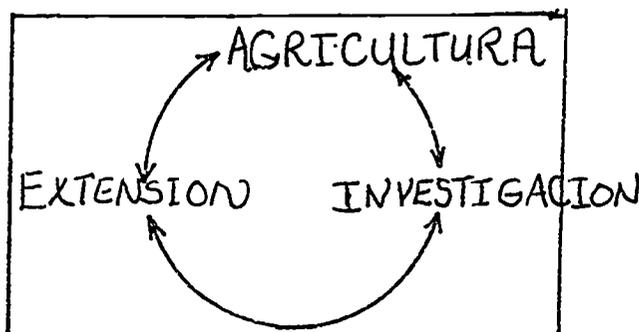
- \* Falta de capital además de las provisiones de la familia.
- \* El hábito de no invertir o usar el crédito u opiniones foráneas.
- \* Intereses y papeles que compiten con la agricultura.
- \* Poca accesibilidad a los servicios foráneos de apoyo agrícola.
- \* Resistencia a tomar riesgos

Sin embargo, junto con estos aspectos existen factores ajenos a la villa que también limitan la habilidad del pequeño agricultor para bregar con el cambio. La mayor parte del cambio tecnológico, así como la promoción de nuevas prácticas se basa en las prioridades y los intereses de los líderes y de los planificadores del desarrollo. Esto puede excluir a los pequeños agricultores o ser irrelevante a sus necesidades. Los gobiernos, las agencias de desarrollo y las industrias privadas promueven el cambio de esta manera. Algunos ejemplos son los de la mecanización o la cosecha de un producto (cacao o caña de azúcar) los cuales benefician al agricultor a gran escala y a los mercados extranjeros más que a los pequeños agricultores.

Tales pequeños agricultores, como Yigi, son clientes especiales del trabajo de extensión agrícola del Cuerpo de Paz. Dada la naturaleza particular de los problemas que afrontan, así como sus fuerzas y limitaciones, el Cuerpo de Paz promueve un tipo específico de extensión agrícola diseñado especialmente para ayudar a las familias agrícolas pequeñas a que participen en el proceso de desarrollo.

## Comunicación Bilateral

La extensión agrícola es un tipo efectivo de comunicación bilateral. Es la mejor forma de incluir a las familias agrícolas a pequeña escala en el proceso de cambio dirigido que ha surgido como respuesta a la crisis en la agricultura que afrontan los países en vías de desarrollo. La red de Agricultura/Investigación/Extensión es la estructura en donde se lleva a cabo la mayor parte del trabajo de extensión agrícola. Esta red es un proceso organizado que dirige el cambio tecnológico.



AGRICULTURA  
INVESTIGACION PURA  
INVESTIGACION BASICA  
INVESTIGACION APLICADA  
EXTENSION  
AGRICULTURA

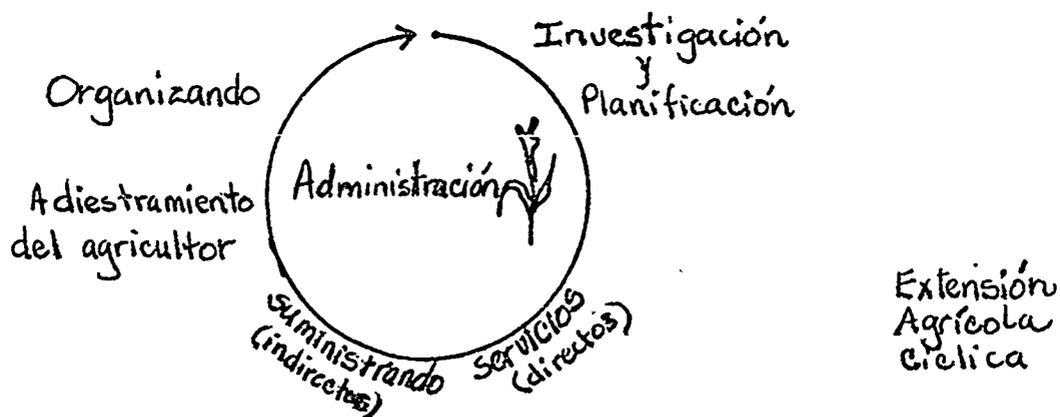
- \* problemas y experiencias en la finca
- \* ciencias biológicas para propósitos académicos
- \* ciencias agrícolas
- \* pruebas y experimentos para adaptar las recomendaciones a las condiciones locales
- \* pruebas de lotes pequeños (centros de investigación)
- \* experimentos en la finca (investigadores)
- \* pruebas en la finca para resultados (agricultores y trabajadores de extensión)
- \* demostraciones de método y resultados
- \* esfuerzo de adiestramiento del agricultor
- \* reacciones y ajuste de las recomendaciones del agricultor

Recientemente, la proporción del cambio ha avanzado a tal punto que los agricultores apenas pueden mantenerse al día con los investigadores. La comunicación bilateral entre los agricultores prácticos y los investigadores científicos es a menudo tirante y subjetiva. En los Estados Unidos de Norte América, donde el proceso de investigación y extensión de proveer nuevas ideas a los agricultores está basado en una tradición de control y participación del agricultor, la comunicación unilateral puede mantenerse bajo observación. Sin embargo, en los países subdesarrollados, la situación es diferente. El proceso de investigación - extensión en estos países fue establecido y dirigido por gobiernos lejanos para propósitos de cosechas coloniales. Por ejemplo, vastas extensiones de tierra agrícola tradicional para la subsistencia en la región sur de Sierra Leone fueron sembradas como plantaciones de cacao en los años 40 y 50.

Este cacao habría de ser exportado a la Gran Bretaña. Como resultado, los agricultores recibieron semillas, fertilizantes y otras nuevas ideas y efectos (inputs) además de instrucciones de cómo cultivar el cacao. Los agricultores en los países subdesarrollados (como los de Sierra Leone) no mantienen lazos de comunicación con los investigadores a través de los trabajadores de extensión.

Ahora que la proporción del cambio dictado por la investigación científica está avanzando bastante, los pequeños agricultores se pueden quedar rezagados o quizás no aprovechar bien el cambio.

El Cuerpo de Paz enfatiza la comunicación bilateral como su estrategia de extensión porque quiere incluir a las familias agrícolas a pequeña escala en el proceso de cambio. Este manual presenta un esquema de las destrezas y el conocimiento que los Voluntarios necesitan para hacer este tipo de trabajo de extensión.



#### INVESTIGACION Y PLANIFICACION

- \* Aprendiendo lo que los agricultores saben, lo que quieren, cómo es la situación local y planificando con las ideas locales.

#### SUMINISTRANDO SERVICIOS DE APOYO AGRICOLA (Directo/Indirecto)

- \* Suministrando los servicios que los agricultores necesitan para desarrollarse y entendiendo la diferencia tan importante entre el trabajar PARA y trabajar CON los agricultores.

#### METODOS PARA EL ADIESTRAMIENTO DEL AGRICULTOR

- \* Entendiendo cómo aprenden los agricultores y llevando a cabo métodos adecuados de adiestramiento.

## ORGANIZANDO LAS ACTIVIDADES DE LA COOPERATIVA

- \* Entendiendo cómo las personas trabajan en grupos y formando instituciones locales que capaciten y apoyen a los agricultores.

## ADMINISTRACION

- \* Integrando estos pasos para llevar a cabo proyectos bien planificados, ejecutados y evaluados.

Estas tareas de extensión se llevan a cabo primeramente en orden cronológico general. Sin embargo, este proceso es cíclico y cada paso se repite regularmente para asegurar la comunicación bilateral. Este manual describe cada tarea de extensión además de ilustrarla y proveer los instrumentos para llevar a cabo dicha tarea en el campo.

Los Voluntarios que trabajan en los programas de extensión agrícola facilitan la comunicación bilateral que permite el ingreso de las familias agrícolas a pequeña escala en el proceso de desarrollo. De esta forma, los Voluntarios ayudan a desarrollar la capacidad y la autonomía local a aquéllos que más lo necesitan.



# Investigación Y Planificación

INVESTIGACION Y PLANIFICACION

## INTRODUCCION

El trabajador de extensión ingresa a la comunidad de forma gradual. Ya que viene de fuera, debe primero satisfacer necesidades personales para establecer contactos en el plano social con sus vecinos y orientarse en cuanto al medio ambiente físico. Los objetivos profesionales se atenderán más adelante cuando el agente de extensión se sienta más cómodo en el trato con las personas con quienes trabaja, y cuando puede bregar más de cerca con las prácticas agrícolas y los problemas de la comunidad. No importa qué tipo de información se esté buscando, el agente de extensión establece claramente su posición al entrar a la comunidad no tanto como instructor, sino como una persona dispuesta y capaz de aprender.

Tradicionalmente, los pequeños agricultores en los países subdesarrollados no tienen acceso adecuado a los servicios de extensión. Por lo tanto, existe una grandísima escasez de información en cuanto a cómo lograr que esos servicios se ajusten a las necesidades del pequeño agricultor. El agente de extensión que haya adoptado la postura de aprendiz se acercará a llenar esta brecha. Para completar este ciclo, los habitantes de la villa deben asumir el papel de educadores.

Se presupone que los habitantes de la villa actúan como mentores de los agentes de extensión, sirviendo como enlaces culturales. De mayor importancia es la función tan vital que rinden los agricultores como historiadores y practicantes diestros de los métodos de cultivo de una área en particular. Cuando un pequeño agricultor instruye al agente de extensión sobre los sucesos que han ocurrido en el pasado en su finca, el agente puede ayudarle en cuanto a la selección de los pasos más adecuados para producir mejoras.

La información que obtiene el agente al participar en un esfuerzo de extensión, se basa en una "realidad", un conjunto de circunstancias particulares, o en algún suceso. Cabe indicar que el concepto de "realidad" puede ser interpretado de formas muy variadas por las distintas personas. Una vasija está o llena o hasta la mitad; la cosecha es o mejor que en algunos años o peor que en otros.

La perspectiva de los agricultores individuales varía. La persona que viene de fuera debe asegurarse de cotejar toda la información con fuentes independientes y objetivas. Un cotejo similar se llevará a cabo en cuanto al agente de extensión. Existe una tendencia a solamente oír respuestas a preguntas que estén relacionadas a los conceptos que motivaron la sesión de preguntas en un principio.

Esta mutua "selección" de información se lleva a cabo en mayor o menor grado en todos los procesos de comunicación. El cotejo metódico de información ayudará al agente de extensión a compilar una visión objetiva de la "realidad" que mencionamos anteriormente.

La recolección de información que intenta el agente de extensión ocurre dentro de un contexto intercultural. Por lo tanto, el respeto y la sensibilidad son cruciales al éxito del trabajo. Usted debe estar dispuesto a compartir información personal y debe ser bien paciente para poder perseverar bajo las difíciles condiciones creadas por las barreras lingüísticas y culturales.

Las barreras culturales y la cuidadosa selección de información le indican al agente de extensión que debe proceder con cautela durante las etapas iniciales de su trabajo. Una o varias de las siguientes sugerencias pueden ayudar al agente de extensión a tener un buen comienzo:

- \* Utilice las destrezas de observación para complementar la información obtenida mediante el proceso de entrevistas.
- \* Solicite los servicios de un traductor o ayudante que pueda asegurarle que todos los trabajos se lleven a cabo de forma aceptable en la cultura. (Por lo regular, los contrapartes asumen este papel.)
- \* Escoja las fuentes de información mediante un proceso de selección al azar para evitar que los resultados sean subjetivos.
- \* Establezca una rutina de tomar notas y documentación. De esta forma, la información puede ser analizada más adelante, y se puede planificar.

Estas y otras alternativas pertinentes a los métodos usados para obtener información puede formalizarse en mayor o menor grado para ajustarse al tipo de información deseada, la fuente, el ambiente durante la entrevista, o al agente de extensión. Después de que una cantidad de información se ha obtenido, documentado y analizado, se pueden aparear los recursos y las necesidades. También, el papel del agente se puede definir mejor. La planificación y la solución de problemas permanecen durante el flujo continuo de información entre los agricultores individuales y los agentes de extensión que les sirven.

## "Entendiendo a la gente"

### CONCEPTOS GENERALES

El interés personal constituye la base para todas las acciones del agricultor. La fuente de motivación del agricultor, cualquiera que ésta sea en un caso particular, puede que no sea vista claramente por el agente de extensión. Un agricultor que aparenta ser fuerte, inteligente, con seguridad económica y lo suficientemente alerta para lograr buen éxito, quizás quiera usar sus métodos tradicionales en lugar de algo nuevo que percibe como en contra de sus intereses. Nada, ni el continuo contacto con un agente de extensión, ni la evidencia científica, cambiará su modo de pensar. Lo más importante en la mente del agricultor son los aspectos personales, tales como su religión y su anhelo de posesiones materiales que pueda obtener. Por esta razón, son de primordial interés para los agentes de extensión.

El agente de extensión necesita conocer lo que la gente con quien vive valoriza y considera importante. Este conocimiento es el factor primordial en el proceso de comunicación bilateral. Sin él, el agente de extensión no puede lograr ninguna perspectiva en cuanto a la adecuación del cambio que intenta fomentar. Tampoco podrá determinar cuáles métodos se ajustan mejor a las necesidades locales. Por último, y quizás más importante, el agente no podrá mantener una comunicación efectiva con sus vecinos y amistades.

El aprender cualquier cosa sobre los intereses de las personas requiere tiempo y experiencia compartida. Conlleva largas horas en hamacas. Conlleva también sudor al arar la tierra, comer del mismo plato, caminar juntos compartiendo la tristeza en un funeral. Los "métodos" son informales, pero la información obtenida es crucial. El aspecto agrícola del habitante de la villa, como ya mencionamos en el primer capítulo, está relacionado con todos los demás aspectos. Los recursos laborales para el trabajo agrícola son también los recursos laborales necesarios en virtud de los lazos en la comunidad para ayudar en el mantenimiento de las carreteras y abastecimientos de agua; el dinero para las mejoras en los aspectos ganaderos puede muy bien servir para cubrir las cuotas escolares de la sobrina del agricultor. A medida que el agente de extensión hace su ingreso en la comunidad y comienza a establecer contactos sociales, debe tomar nota de los varios intereses especiales que muestran las distintas personas para lograr un mejor entendimiento de cómo llevar a cabo su trabajo.

## EJEMPLO

Caso demostrativo del conocimiento del interés personal:

Felicia estaba interesada de forma muy especial en servir las necesidades de las mujeres agricultoras en su área. Una de las labores agrícolas que Felicia consideraba como una responsabilidad primordialmente femenina era la de secar el grano. Se pasaban horas enteras cada día esparciendo el grano en las lonas y losas de cemento donde se le permitía secarse al sol. Debido a que las gallinas y cabras que deambulaban libremente en el área a menudo trataban de comerse el grano que se estaba secando, alguien tenía que vigilar constantemente para alejarles.

A menudo, Felicia se sentaba con sus vecinas y conversaba con ellas mientras velaban el grano. Notó que algunas de las mujeres pasaban este tiempo tejiendo alfombrillas. Les preguntó a las mujeres si ellas iban a usar las alfombras en sus hogares. La mayoría de ellas respondieron que pensaban llevarlas al mercado y ponerlas a la venta. Indicaron que ésta era la forma en que ellas podían cubrir los gastos escolares de sus hijos.

Al indagar más, Felicia descubrió que los gastos escolares constituían una preocupación mayor para la mayoría de las mujeres en el pueblo. Felicia habló con las mujeres que hacían vasijas de barro, con las que pintaban la ropa, y con las que alquilaban sus servicios para ayudar a desyerbar los campos de los vecinos. Descubrió que las cuotas escolares no solamente eran la responsabilidad económica de las mujeres, sino que el precio de las cuotas en la escuela primaria local se había duplicado en los últimos dos años. Toda esta información motivó a Felicia a prestarle el mayor interés a la creación de proyectos a pequeña escala que pudieran generar ingresos para ayudar a llenar las necesidades locales de las mujeres.

## INSTRUMENTO

He aquí una lista parcial de los intereses personales y motivaciones del pequeño agricultor: (refiérase al primer capítulo)

- \* Orgullo de sus logros individuales.
- \* Desempeño de un papel específico en la familia o comunidad.
- \* Obtener posesiones materiales especiales.
- \* Sentido de logros al poder utilizar sus propias destrezas.
- \* Mantener los logros tradicionales.
- \* Evitar riesgos.
- \* Desarrollo de nuevas destrezas.
- \* Disminución de la carga de trabajo
- \* Sobreponerse al sentido de impotencia

## "Estudio de la comunidad"

### CONCEPTOS GENERALES

El desarrollo debe comenzar donde se encuentra la gente, y no donde el agente de extensión quiere que estén. Por esta razón, los agentes de extensión estudian la comunidad local y sus conexiones con el mundo circundante. La familiarización con la comunidad ayuda al agente a funcionar de forma mucho más efectiva en el logro de sus necesidades personales y laborales. Además, es una tarea estructurada y práctica que el agente de extensión puede fijarse para ayudarse a sí mismo a ganar mayor confianza en el uso de un nuevo lenguaje y la práctica de costumbres locales.

Un buen paso inicial es el de dibujar un mapa de las características físicas de la comunidad. Gran parte del contenido del mapa -- carreteras, casas, mercados, etc. -- se puede obtener por medio de la observación. Se pueden añadir los detalles luego de consultar con los vecinos. El propósito de preparar un mapa esquemático del lugar es la de orientarse en forma general con su medio ambiente.

El trabajador recién llegado debe tener mucho cuidado al escoger sus primeros informantes. Los contactos más fáciles de establecer son, por ejemplo, una casera, su esposo y familiares, los oficiales del gobierno local, vecinos conversadores, un contraparte o los agricultores "predilectos" de la agencia anfitriona. El agente de extensión debe tener mucho cuidado al escuchar las opiniones de sus primeros informantes. Debe evitar que éstos le presenten una imagen desproporcionada de la realidad comunitaria.

Es muy importante también el no ser demasiado formal en la realización de un estudio comunitario. En esta etapa, es mejor no tomar notas al frente del informante, aún cuando es esencial el mantener algún tipo de documentación para futuro análisis y planificación. Lo que resulta ser de conocimiento natural para el residente local, puede ser documentado sistemáticamente por la persona que viene de fuera. Por lo tanto, a la primera oportunidad disponible después de la entrevista -- al mediodía o por la tarde -- la nueva información se puede mantener en una libreta o diario reservado para este propósito.

La primera ronda de colección de información servirá para ayudar al agente de extensión a familiarizarse con su medio ambiente. Esta ronda se caracteriza por su enfoque general y abarcador en vez de un enfoque en algún aspecto limitado de la comunidad. Por supuesto, el estudio comunitario no se puede completar durante las primeras semanas de servicio del Voluntario. Ha de continuar en varios niveles como proceso continuo del trabajo de extensión. Durante el curso de alguna conversación casual, un informante puede brindar visiones muy interesantes sobre la comunidad en general al igual que algunos tipos específicos de información como los que mencionamos más adelante en el capítulo. A la misma vez puede revelar parte de

su interés personal (recuérdese la discusión sobre la "filtración" de información en la introducción a este capítulo). La tarea del agente de extensión es la de colocar cada parte de la información en su contexto adecuado. Es muy significativo anotar que la repetición regular de los componentes investigativos sirve para llevar cuenta del cambio desde los "comienzos" donde la gente estaba cuando el agente de extensión comenzó su labor.

EJEMPLO

Mapas sobrepuestos de las características esenciales de una comunidad:

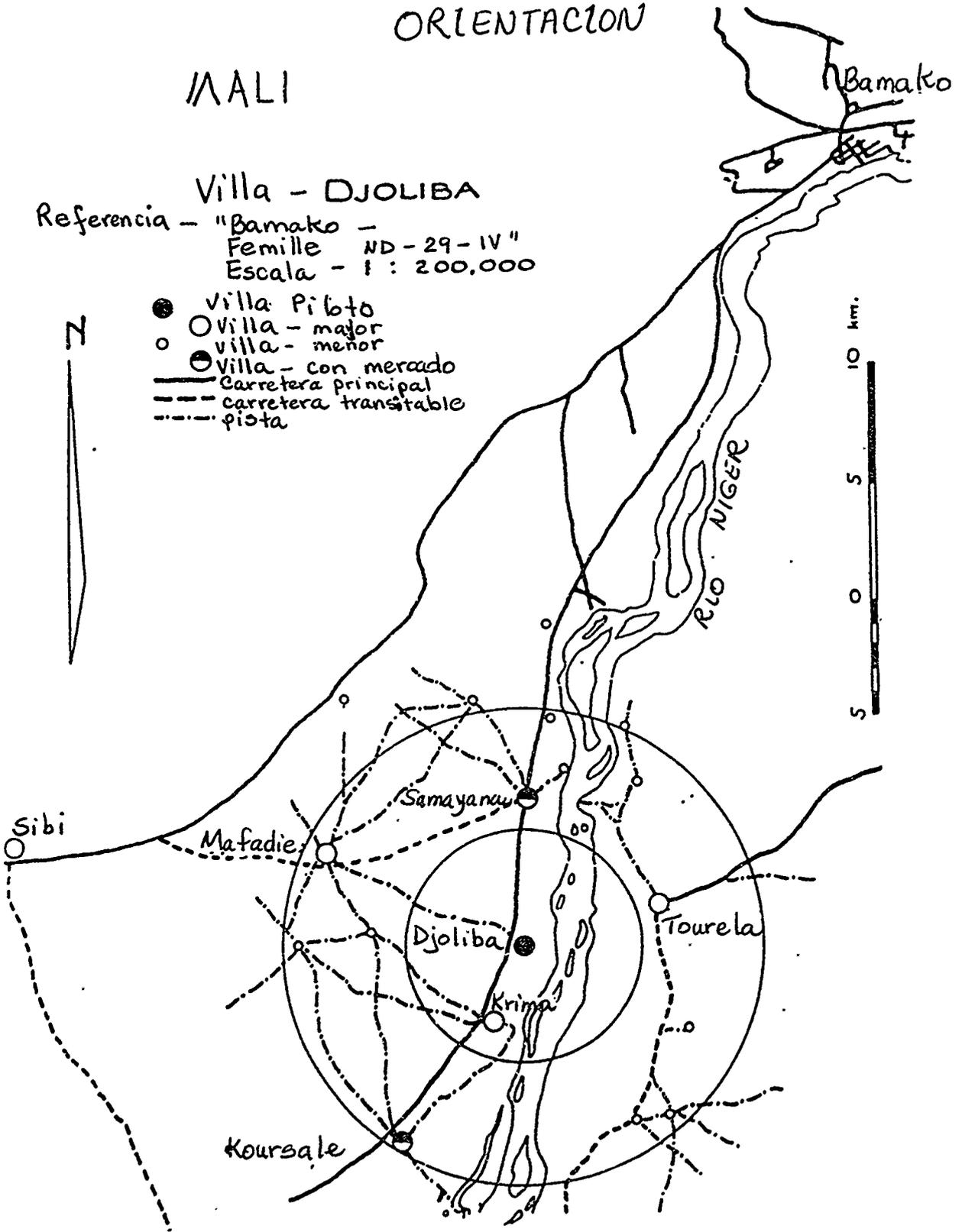
# MAPA DE ORIENTACION

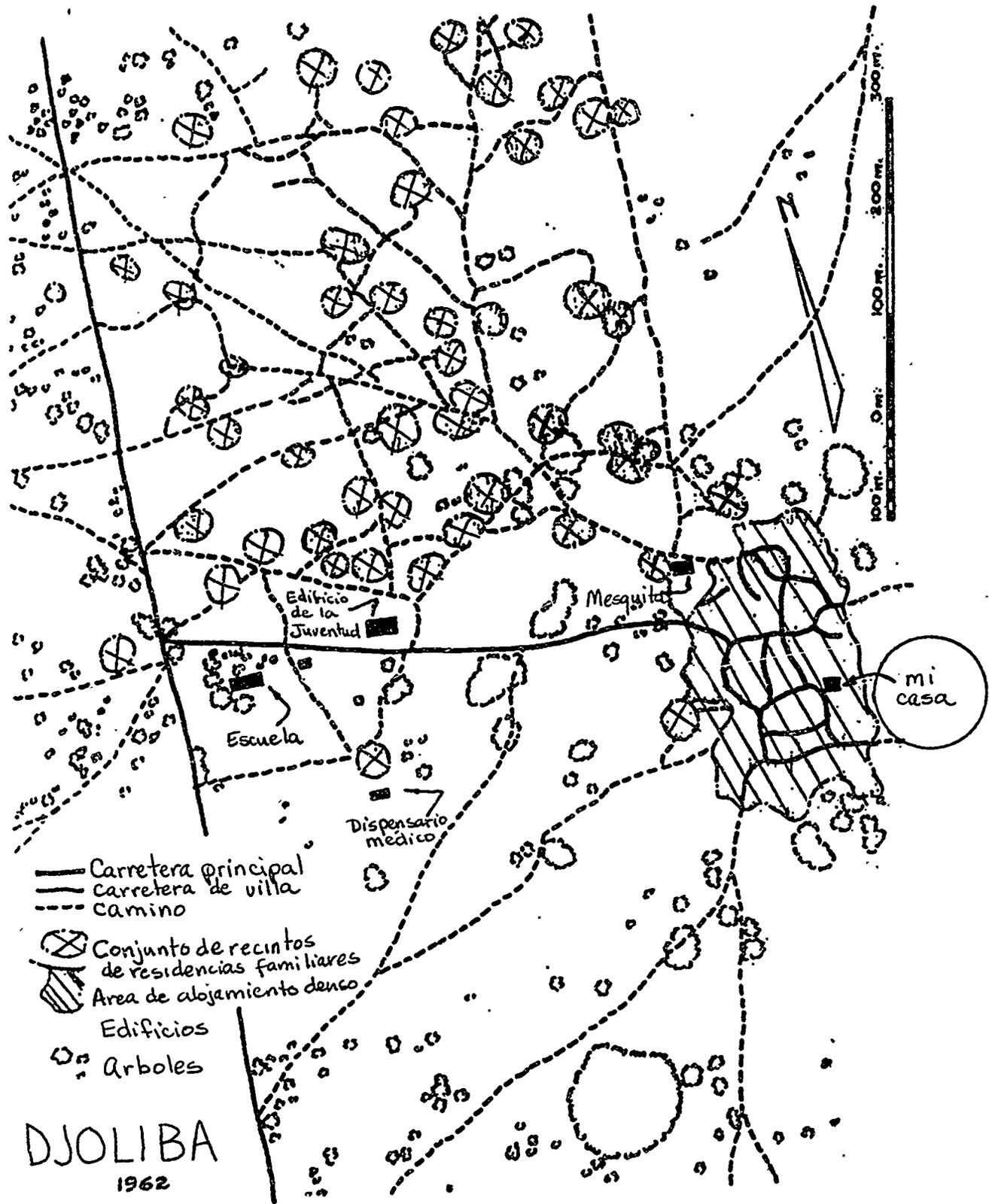
## MALI

### Villa - DJOLIBA

Referencia - "Bamako -  
Femille ND-29-IV"  
Escala - 1 : 200,000

- Villa: Pibto
- Villa - mayor
- villa - menor
- Villa - con mercado
- Carretera principal
- - - Carretera transitable
- · · pista

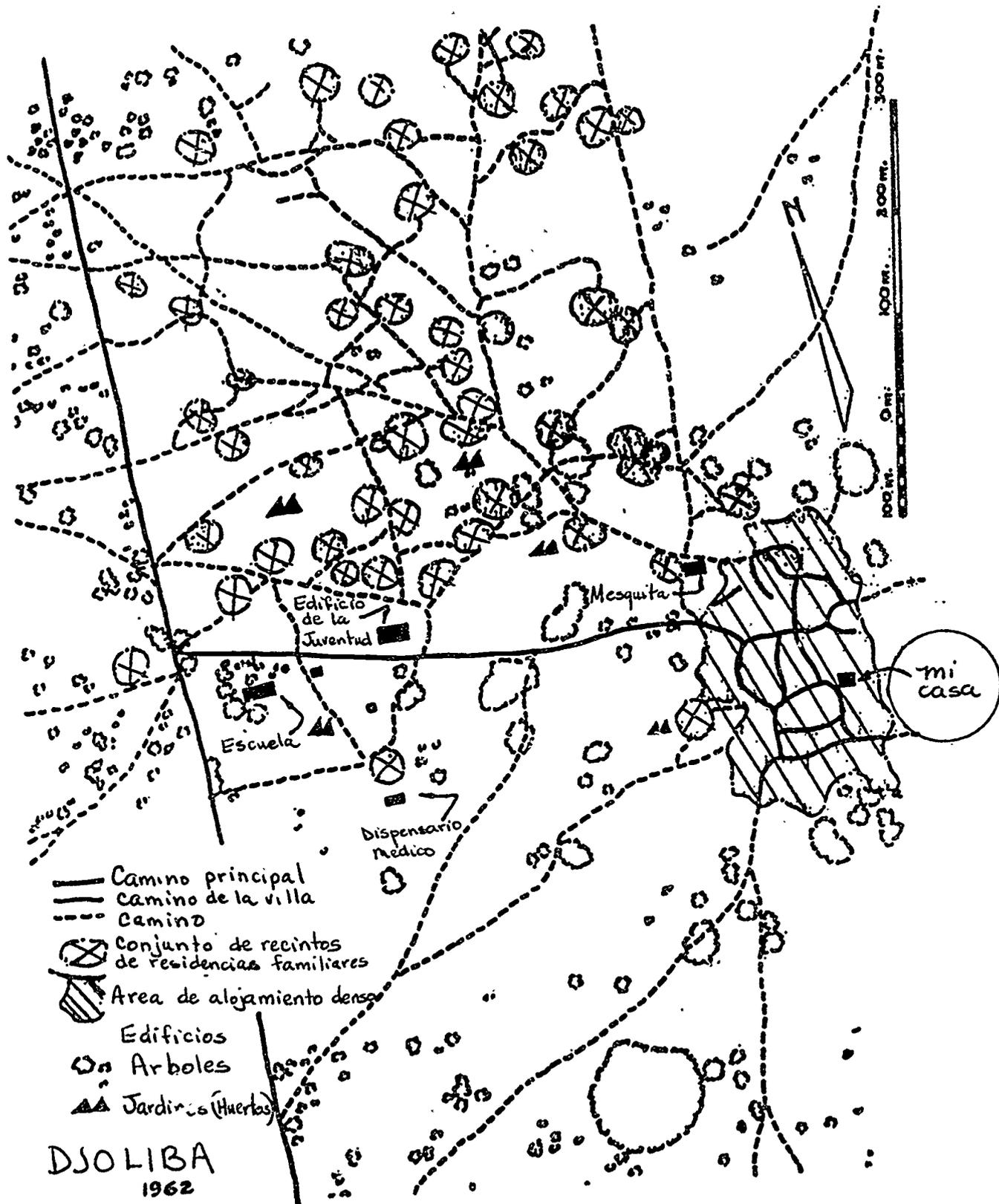




- Carretera principal
- == Carretera de villa
- - - Camino
- ⊗ Conjunto de recintos de residencias familiares
- ▨ Area de alojamiento denso
- ▭ Edificios
- Arboles

DJOLIBA  
1962

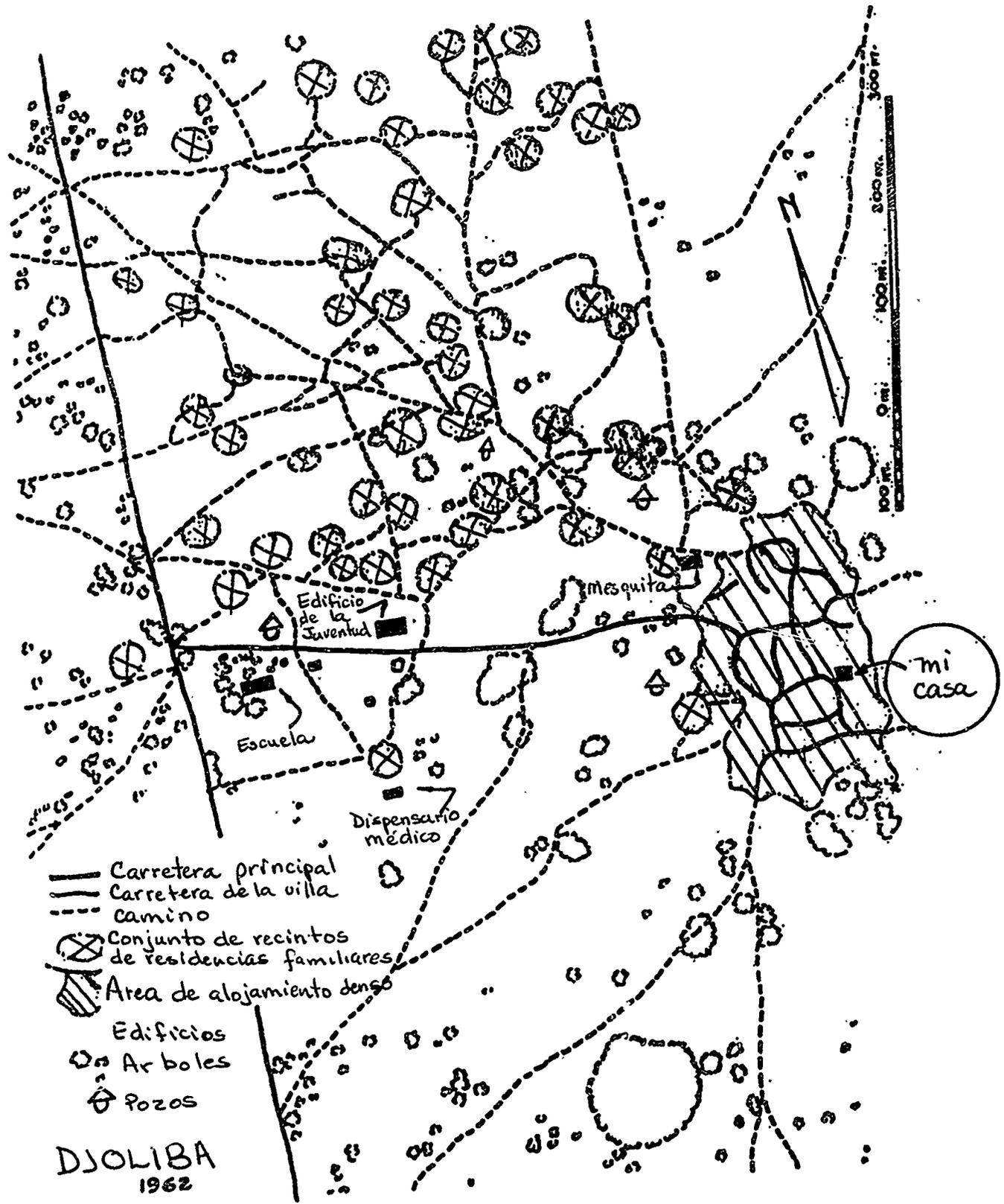
MAPA de la VILLA  
mi casa y la de los vecinos



- Camino principal
- - - Camino de la villa
- - - Camino
- ⊗ Conjunto de recintos de residencias familiares
- ▨ Area de alojamiento densa
- Edificios
- Arboles
- ▲ Jardines (Huertos)

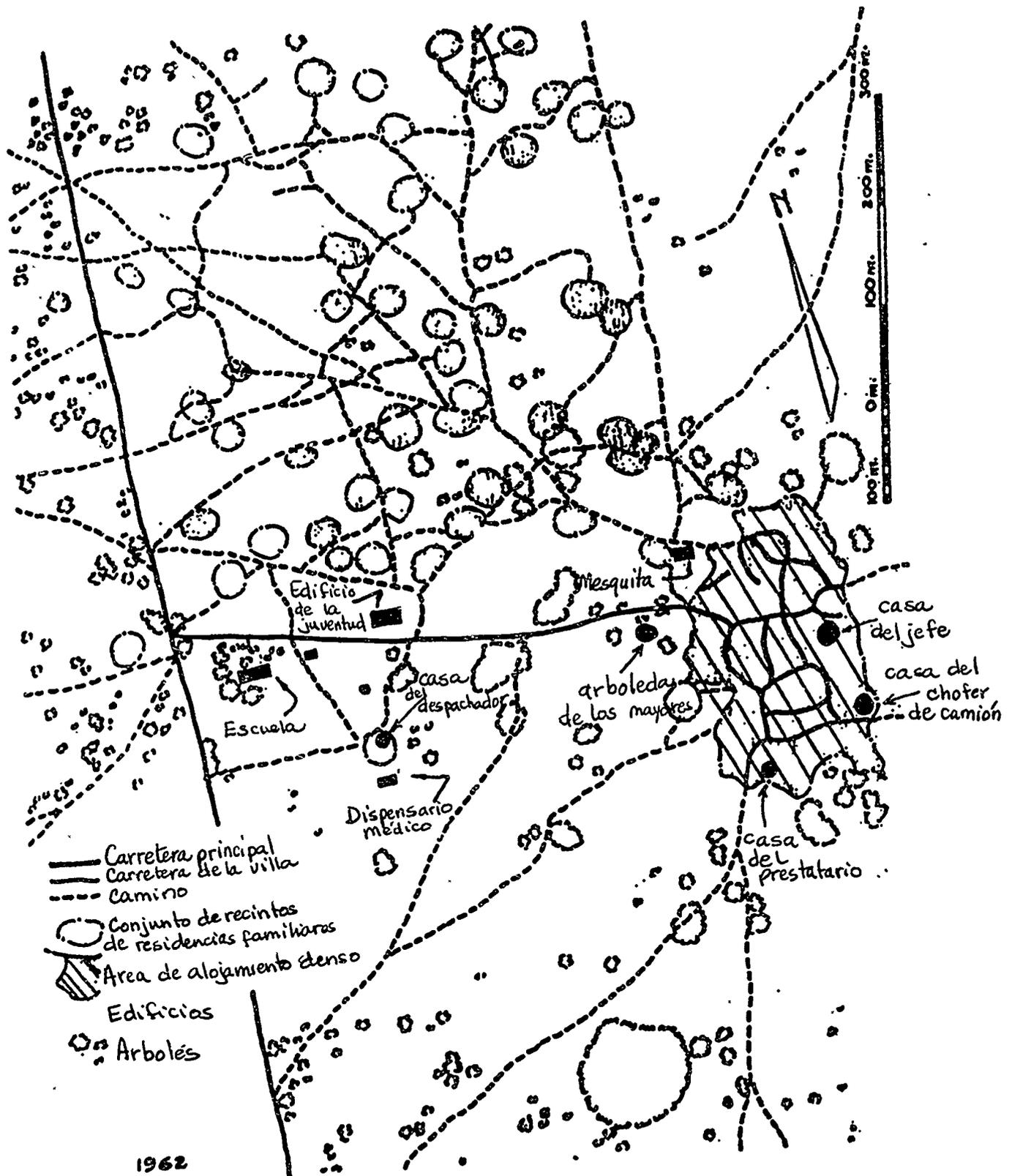
DSOLIBA  
1962

MAPA de la Villa  
(proyectos de jardines/huertos)



DJOLIBA  
 1962

MAPA de la VILLA  
 pozos



1962

MAPA de la VILLA  
líderes locales

## INSTRUMENTO

Lista de cotejo para el estudio de la comunidad:

- I. Hechos sobre los aspectos físicos de la comunidad.
  - A. Clima
    1. Patrones de pluviosidad
    2. Frecuencia de sequía e inundaciones
    3. Escala de temperaturas durante las temporadas
  - B. Fuentes de agua
    1. Ríos y quebradas
    2. Pantanos
    3. Areas de captación
    4. Nivel hidrostático
    5. Areas de baño
    6. Fuentes de agua potable
    7. Fuentes de alimento
  - C. Albergues y carreteras
    1. Número y tipos de casas
    2. Tipos y localización de carreteras
    3. Número de puentes, etc.
  - D. Vegetación
    1. Leña
    2. Maderamen
    3. Plantas
    4. Cosechas de las fincas
- II. Hechos sobre la gente.
  - A. Población
    1. Número de personas
    2. Distribución por edades
    3. Tamaño de la familia
    4. Número de familias
    5. Densidad
  - B. Patrón de establecimiento
    1. ¿Están las fincas en lugares céntricos?
    2. ¿Está esparcida la villa?
    3. ¿Existe algún centro?
    4. ¿Cuál es la distancia hasta las fincas de los agricultores?
    5. ¿Quién vive adónde?

- C. Tipos de personas, grupos étnicos.
  - 1. ¿Qué grupos hay en la comunidad?
  - 2. ¿Cuáles son las responsabilidades de cada grupo?
  - 3. ¿Quiénes son los líderes de la comunidad?
  
- D. Prácticas sanitarias y de salud.
  
- E. Comportamiento y normas.
  - 1. Conocimiento de los problemas y soluciones
  - 2. Receptividad al cambio
  - 3. Interés de aprender nuevas ideas
  - 4. Costumbres y prácticas
  
- F. Fuentes de ingreso ajenas a la agricultura
  - 1. Servicio civil
  - 2. Pequeños negocios o detallistas
  - 3. Industria
  - 4. Labores manuales
  
- G. Líderes locales.
  - 1. Autoridades locales (cabecillas)
  - 2. Oficiales enviados o seleccionados desde fuera
  - 3. Líderes religiosos
  - 4. Sanadores tradicionales
  - 5. Maestros de escuela
  - 6. Agentes de extensión
  - 7. Líderes de clubes, grupos o cooperativas
  - 8. Comités
  - 9. Propietarios adinerados
  - 10. Líderes de opinión entre los varios grupos
  
- H. Educación.
  - 1. Número de escuelas o procesos de aprendizaje noformal
  - 2. Tipos de escuelas
  - 3. Número de estudiantes
  - 4. Nivel promedio de educación

CONCEPTOS GENERALES

Los agricultores son expertos en todos los aspectos del ambiente agrícola local. A menudo, los agentes de extensión reciben entrenamiento sobre un número limitado de prácticas agrícolas. Por lo tanto, es necesario que el agente acuda a los agricultores y otros residentes locales con un sincero interés en la participación de una comunidad en la agricultura para obtener una buena perspectiva del ambiente y las prácticas agrícolas locales.

De manera muy particular, el agente de extensión necesita conocer cuáles agricultores practican el tipo de agricultura con el que el agente se siente más cómodo. Además, puede establecer comunicación con otros trabajadores agrícolas en el área, compradores de productos agrícolas, suplidores de efectos comerciales y otros camioneros que conozcan muy bien las diversas prácticas agrícolas. La ayuda combinada de estas personas debe ayudar al agente a desarrollar una visión abarcadora y completa de las condiciones locales.

Parte de la información también le proveerá orientación geográfica al agente. El agente necesita saber dónde están localizadas las fincas, agricultores suplidores y comerciantes en referencia a la red de carreteras y a las principales características topográficas. Lo que el agente de extensión no pueda obtener por medio de las fuentes locales o mediante la observación, quizás esté disponible en las varias agencias gubernamentales encargadas de preparar los mapas. Los mapas al relieve, mapas de carreteras y los mapas de estudios de suelo pueden ser muy útiles como suplemento de las gráficas preparadas a mano. Estas gráficas resultan ser de gran utilidad debido a los detalles locales que contienen. Las fuentes gubernamentales pueden orientar al agente de extensión en cuanto al clima y patrones locales del tiempo. Las oficinas de meteorología brindan datos específicos cuya utilidad dependerá de su proximidad al lugar donde se desarrolla el trabajo de extensión. Los mapas al relieve también proveen cierta indicación de la temperatura relativa. (Por ejemplo, en el trópico la temperatura promedio bajará de 3 a 4 grados Fahrenheit por cada 1,000 pies adicionales en altitud).

Los agricultores son la mejor fuente de información local. Las secciones tituladas EJEMPLOS e INSTRUMENTOS en las páginas siguientes demuestran cómo pueden los agricultores actuar como redactores de cambios climatológicos. Particularmente, las conversaciones con los residentes locales pueden brindarle al agente de extensión la comprensión de los riesgos afrontados por los agricultores en tiempos de tormenta y otras complicaciones climatológicas. Una buena precaución cuando se dependa de las fuentes locales para la información climatológica es la de que la terminología usada para referirse a las condiciones del tiempo es relativa. Por esta razón, a la persona de fuera le tomará algún tiempo familiarizarse con las condiciones descritas.

El clima y la geografía son esenciales para la consideración de prácticas agrícolas más específicas. El agente de extensión necesita identificar las cosechas y operaciones ganaderas específicas que se estén llevando a cabo en su área. Sobretudo, debe poner mucho énfasis en los diferentes aspectos de producción y procesamiento. Observe que el objetivo principal de este aspecto de la recolección de información es el de descubrir las prácticas actuales de la mayoría de los agricultores en una área en particular, y no tanto la posibilidad de mejorías. Se debe prestar atención a los niveles generales de producción así como a la disponibilidad de información y servicios. La suma de estas investigaciones brindará una visión general del desarrollo agrícola en la villa o comunidad donde trabaja el agente de extensión.

A la misma vez, el agente de extensión necesita tratar de desarrollar un buen entendimiento de cómo forman parte todos los seguimientos agrícolas del agricultor dentro del ciclo anual. Es necesario tratar de juntar toda la información obtenida para preparar calendarios para el tiempo, temporadas de cosechas, ciclos de práctica de crianza de animales, actividades sociales, otras demandas de temporada y los recursos del agricultor.

Después de obtener toda esa información, y luego de tener un mejor conocimiento general sobre la agricultura, será útil enfocar las fincas individuales. Es aquí cuando el agente de extensión comienza a participar más activamente en el análisis de las necesidades y recursos específicos de los agricultores. El agente tomará nota del tamaño de la finca y de los recursos laborales de la familia. Estudiará los acuerdos de tenencia y administración de la finca; el valor de las herramientas agrícolas y el estado general de la deuda del agricultor. El resultado de la totalidad de todos estos factores ayudará al agente de extensión a determinar qué servicios podría rendirle a alguna familia en particular. En el caso de los pequeños agricultores a quienes el Cuerpo de Paz ayuda, este tipo de atención, junto al nivel de entendimiento que promueve, son requisitos necesarios para establecer lazos genuinos de comunicación.)

(La secuencia presentada en las secciones de INSTRUMENTOS y EJEMPLOS ha sido traspuesta ya que la mayoría de las ideas demostradas se hallan en los instrumentos utilizados para estudio).

## INSTRUMENTOS

Contactos útiles para llevar a cabo un estudio agrícola:

- \* Agricultores locales expertos, particularmente los agricultores que se especializan en la misma área que el agente de extensión.
- \* Trabajadores agrícolas en el área
- \* Compradores de productos agrícolas
- \* Suplidores de efectos e ideas comerciales
- \* Camioneros y barqueros locales

Fuentes de mapas:

- \* Servicio geodético o geográfico gubernamental: En la mayoría de las naciones de la América Latina existe el servicio geodético militar. Por lo regular, ésta es la única fuente de mapas al relieve.
- \* Mapas de inventario de los recursos naturales: Útiles para determinar la disposición regional de recursos. No le ayudarán suficientemente para preparar un inventario local de recursos.
- \* Mapas de carreteras: Los que se obtienen en las agencias de obras públicas mostrarán más detalles que los preparados por otras fuentes.
- \* Fuentes especiales: Mapas de estudios de suelo, nacionales o regionales; autoridades regionales de desarrollo, etc.
- \* Mapas preparados en el hogar: Gran parte de los mapas que se obtienen de las fuentes oficiales no han sido preparados en una escala suficientemente alta como para dejar espacio para la anotación de detalles muy importantes como lo son la localización de la finca, sistemas de riego secundarios, carreteras y trechos que necesitan mejoras. Habrá que agrandar a mano varias secciones del mapa para asegurarse de que la escala sea lo suficientemente alta.

Características: (véase la sección de mapas sobrepuestos)

1. Localización de las características topográficas

- \* Altitud
- \* Quebradas
- \* Puntos de referencia reconocidos a nivel local
- \* Tierras agrícolas y de otro tipo
- \* Valles

2. Comunicación (carreteras y veredas)

- \* Distancia entre lugares
- \* Tiempo y métodos de viaje entre lugares
- \* Acceso en las distintas temporadas

3. Demografía

- \* Localización de las comunidades
- \* Localización de los agricultores
- \* Nombres locales de las comunidades

4. Infraestructura

- \* Sistemas de riego, canales primarios y secundarios
- \* Sistemas de drenaje
- \* Tiendas que venden los suministros agrícolas
- \* Escuelas
- \* Otros

Lista de cotejo de los patrones climatológicos:

1. Precipitación

- \* Pluviosidad anual
- \* Totales pluviales (mes por mes)
- \* Distribución geográfica de la pluviosidad

2. Temperatura

- \* Promedios mensuales
- \* Períodos de temperaturas extremas
- \* Primera o última helada destructiva

3. Frecuencia y magnitud de los vientos y tormentas

- \* Velocidad del viento y variaciones de temporada
- \* Tipos (por ejemplo, granizo) y frecuencia de las tormentas

4. Humedad

5. Horas de exposición al sol

Inventario de prácticas y sistemas agrícolas:

1. Identifique las operaciones principales de cosechas en el área.

Para cada operación:

a. Indique la temporada de crecimiento

- \* Temporada regular de cosechas (fechas)
- \* Variaciones normales en la temporada de cultivo (temprana - tardía)
- \* Prepare gráficas en un calendario para así comparar las temporadas de cultivo de las distintas cosechas (vea EJEMPLOS)

b. Describa los métodos de producción

- \* Describa los métodos principales de arar la tierra y las fechas de aplicación.
- \* Para cada método, indique:
  - Cómo se le conoce localmente
  - Las ideas específicas asociadas con el método, y las cantidades aplicadas por cada unidad local de tierra
  - Modo de aplicación
  - Fecha de aplicación (vea EJEMPLOS)

c. Prepare un estimado de la producción

- \* Retornos reportados por unidad de tierra
- \* Precios recientes (al tiempo normal)
- \* Multiplique los precios recientes por el retorno promedio aproximado; obtenga cantidades en bruto
- \* Reste los costos aproximados de producción para obtener la cantidad neta de retornos

2. Identifique las operaciones ganaderas principales en el área.  
Para cada una:

a. Identifique la fuente de suministro de alimento:

(pasturas de la región), forrajes cultivados, residuos de cosechas, granos cultivados en el hogar, alimento comprado, etc.

- \* Indique cuándo está disponible el pasto durante la temporada y cómo varía la calidad del forraje durante la misma.

- \* Para los otros forrajes cultivados en el hogar, indique la fuente y forma en que se utilizaron (también para los forrajes comprados).

- Forrajes cultivados: alfalfa regada, hortalizas desmenuzadas, forrajes nativos tales como el heno; alcandía en grano como ensilaje, etc.

- Productos derivados: rastrojos de arroz, maíz; los hollejos se almacenan para la alimentación en la temporada de sequía; etc.

b. Describe las prácticas de producción.

- \* Indique el calendario normal de las operaciones.
  - Para las operaciones de alimento: las fechas normales de compraventa de animales.
  - Para las funciones de reproducción: fechas normales de parir de las vacas y marranas, y las fechas de destetar.
  - Indique cuándo están los animales en el pasto y cuándo están confinados.
- \* Para cada método específico, indique:
  - Cómo se le conoce localmente
  - Las ideas específicas asociadas con el método, y las cantidades aplicadas por cada unidad local de tierra
  - Modo de aplicación
  - Fecha de aplicación (edad o etapa del desarrollo del animal)

c. Retornos aproximados; registro de retornos.

- \* Retornos reproductivos: número de becerros destetados por vaca; puercos por marrana; etc.; libras de becerro por vaca; puercos por marrana, etc.
- \* Producción
  - Producción de leche por vaca: diaria, mensual, por período de lactación.
  - Proporción de la ganancia, animales para carne: libras por día, por mes, por temporada de pacer, etc.
  - Conversión del alimento, animales para carne: libra de ganancia por libra de alimento que se ha consumido, por unidades de pasto, etc.
- \* Multiplique los precios de actualidad por el factor correcto de producción para obtener el retorno bruto aproximado.

3. Indique los niveles generales de producción (cosecha y ganado).

- a. Haga una aproximación del por ciento de producción que ha ido al mercado.
- b. Identifique los mercados locales principales (compradores).
- c. Relación entre los factores de temporada, los precios y el mercado.

- \* Actividad de los productos agrícolas durante la temporada: ¿Se vende todo al tiempo de la cosecha? ¿Alguno nada más? ¿Se retiene alguno para precios más altos?, etc.
  - \* Fluctuaciones del precio en las distintas temporadas (en cuanto sea posible, calcule el promedio de varios años).
4. Haga una lista de los efectos externos de producción que estén disponibles a nivel local: (disponible significa cuando se necesiten).

a. Abastecimientos agrícolas: por marca, grado y precio unitario.

- \* Semilla
- \* Fertilizantes
- \* Insecticidas
- \* Fungicidas
- \* Nematocidas
- \* Yerbicidas
- \* Raticidas
- \* Alimentos
- \* Suplementos alimenticios
- \* Suministros para la veterinaria
- \* Herramientas manuales
- \* Equipo manual
- \* Otros abastecimientos

b. Maquinaria y equipo agrícola (si se usa).

- \* Tractores
  - Tamaño (Hp)
  - Fabricación
- \* Equipo
  - Arados b. sembradores
  - Cultivadores
  - Roceadores
- \* Partes de repuesto
- \* Otros (por ejemplo, sistemas de riego)

c. Servicios

- \* Servicios y cargos por el uso de maquinaria: por hectárea que se ha arado, cultivado con escarificador de disco, sembrado, etc.
- \* Servicios profesionales (por ejemplo, control de alimañas): indique si son públicos o privados.

## Calendarios útiles:

1. Prepare un calendario general del clima y el tiempo.
  - a. Distribución normal mensual de la pluviosidad.
    - \* Según los recuentos de los agricultores (seco, mojado, un poco lluvioso, tiempo de más lluvia, bajas en la pluviosidad, etc.)
    - \* Mida en milímetros, si tiene acceso a los datos meteorológicos; si no tiene los datos exactos, haga varias aproximaciones.
  2. Prepare un calendario de la actividad agrícola.
    - a. Para cada empresa principal de cosecha y ganado, indique:
      - \* Duración y plazo de la temporada de cultivo (en el caso de las cosechas), y del ciclo reproductivo o período de alimentación del ganado (vea el ejemplo más adelante).
      - \* Indique las fechas para llevar a cabo las operaciones de mayor importancia así como los requisitos laborales relativos de las mismas.
    - b. Según sea la actividad agrícola total en el área, indique la demanda relativa y por temporada de los efectos más esenciales.
      1. Demanda de labor de temporada. (Indique los períodos de ingreso o salida de labor en el área).
      2. Demanda de temporada para otros efectos esenciales.
      3. Prepare un calendario de las festividades religiosas y los eventos sociales más importantes.
      4. Utilice el mismo calendario para mostrar el flujo de un año agrícola típico como lo concibe el agricultor (vea EJEMPLO).

## Estudio de las fincas individuales:

1. Localize las fincas.
  - \* Cómo se le conoce localmente
  - \* Relación con la red de transportación, población y centros mercantiles.
  - \* Relación con los sistemas principales o secundarios de riego y/o drenaje.
  - \* Relación con las escuelas y otras instituciones locales.
  - \* Relación con otros agricultores.

2. La naturaleza de la propiedad agrícola.

a. Si se posee (o si está habitada), indique si la finca se ha habitado en base a:

- \* Título claro y registrado
- \* Entendimiento (costumbre)
- \* Ocupación por la fuerza
- \* Otro

b. Si la finca está alquilada, indique el costo de la renta, términos y cuán segura es la ocupación.

- \* Alquiler en efectivo: cuánto por unidad de tierra; cuándo es pagadero (antes del sembrado, después de la cosecha); qué recargos se impondrán por la falta de pago; oportunidad de renovación.
- \* Pago "con la misma moneda" (in kind): qué cantidad del producto por unidad de tierra (centenas - peso/hectárea, etc.); pagadero en el campo o a entregárselo al propietario; qué recargos se impondrán por la falta de pago; oportunidades de renovación.
- \* Alquiler compartido: por ciento del producto; cuándo ha de entregársele al propietario; costo de los efectos (inputs) en efectivo compartidos entre el propietario y el arrendatario; seguridad de ocupación.

c. Si hay tierras en común, como ocurre a menudo con los pastos, establezca los derechos del agricultor individual (por ejemplo, derechos sin límite, derechos para pacer diez vacas, veinte corderas, etc.)

3. Descripción de la tierra ocupada por la finca:

a. Tamaño total de la finca: medido en unidades locales (hectáreas, manzanas, cuadra, tareas, etc.)

b. Localización de las tenencias de tierra.

- \* Si la finca está compuesta de más de una unidad, indique el número y tamaño de todas las partes.
- \* Indique la localización de las tenencias con relación a la casa del agricultor.

c. Uso de la tierra.

- \* Por ciento de tierra usada para cosechas de cultivo.

- regada
- sin regar
- intensiva
- perenne
- \* Por ciento de pastos
- \* Por ciento de bosques
- \* Por ciento de rastrojo o tierra marginal

d. Características del suelo (o suelos) en la unidad agrícola.

- \* Nombre local del tipo de suelo
- \* Color
- \* Textura
- \* Drenaje
- \* Declive
- \* Profundidad
- \* Capa labrada
- \* Clasificación por uso local (los agricultores consideran al suelo del tipo \_\_\_\_\_ como ideal para \_\_\_\_\_, bueno para \_\_\_\_\_ y pobre para \_\_\_\_\_).

e. Otros atributos relacionados con la tierra.

- \* Localización de agua en o cerca de la finca.
  - agua en la superficie
  - agua bajo la superficie
- \* Buen acceso al campo
- \* Patrones de drenaje; para las tierras circundantes a las quebradas, frecuencia, severidad, y duración de inundación.

4. Descripción de las condiciones y mejoras a la finca.

a. Estancia: la casa de la familia agrícola o en el caso de que el propietario esté ausente, los aposentos del arrendador o del trabajador.

b. Mejoras a la tierra.

- \* Sistema de riego

Indique qué clase de sistemas (canal, pozo, manantial, arroyo, irrigador elevado, etc.) y la fuente de agua (quebrada, canal primario, manantial, laguna, lago o subterránea).

- \* Sistemas de drenaje
- \* Terrazas
- \* Caminos de acceso al campo
- \* Pozos (para suministrar agua para los animales o uso doméstico)

c. Otros edificios.

- \* Albergues para el ganado.
- \* Corrales
- \* Facilidades de almacenaje
- \* Facilidades de uso general
- \* Otros

d. Cercado

¿Está cercada toda la finca? ¿Están algunos campos cercados y otros no? ¿Por qué se ha cercado (para defender el ganado, protección contra otros animales, administración, mejor distribución de los animales en el pasto)? ¿Qué clase de cercas (alambre, piedra, arbustos, etc.)?

5. Describa las empresas agrícolas en las fincas representativas.

a. Indique la importancia relativa de cada empresa para el comercio agrícola:

- \* en cuanto al uso de la tierra
- \* en cuanto a la subsistencia
- \* en cuanto a las ventas en efectivo

b. Indique cómo las empresas se complementan y suplementan mutuamente, o cómo son empresas colectivas.

- \* Aspecto complementario: Dos o más empresas ocupan el mismo campo y/o la misma fuerza laboral, y producen un retorno combinado mayor que si funcionaran individualmente.
- \* Aspecto colectivo: Por lo regular, producción de alimento equiparado con la producción de ganado.

c. Indique las rotaciones de cosechas subsiguientes, si aplica.

6. Describa las prácticas de producción.

7. Explique el suministro laboral agrícola.

a. Fuerza laboral permanente

- \* La familia agrícola.

Indique la composición por edad y sexo de la familia agrícola promedio, y cómo contribuyen los miembros de la familia a las empresas agrícolas.

- \* Mano de obra permanente.

Indique sus salarios u otras formas de compensación y si mantienen o no a la familia.

b. Mano de obra temporera.

Indique la labor realizada (desyerbo, cultivo, etc.) y el tiempo y duraci3n de su estadía.

c. Intercambio laboral.

A menudo existen intercambios laborales entre los familiares, amistades y vecinos. Indique c3mo se llevan a cabo estos intercambios y para qu3 operaciones.

8. Describa el ciclo agrícol a anual seg3n lo ve el agricultor:

a. Indique las operaciones agrícol as que enfoca el agricultor en un mes o temporada en particular.

b. Prepare una lista de decisiones que afronta el agricultor durante cada perío do.

c. Ennumere otras consideraciones específicas relacionadas con las temporadas particulares que atraigan la atenci3n del agricultor.

d. Observe las consideraciones a largo plazo del agricultor. (vea EJEMPLOS)

Calculando los retornos netos de los agricultores:

Cosechas

1. Retornos brutos aproximados:

Venta de 1,800 libras de habas a 7 centavos por libra \$126.00/Hectárea (Ha)

2. Costos aproximados de producci3n:

Labor temporera:

|               |         |             |
|---------------|---------|-------------|
| Uso de bueyes | \$12.00 |             |
| Desyerbo      | 10.00   |             |
| Cultivo       | 8.00    |             |
|               | -----   |             |
|               | \$30.00 | \$30.00/Ha. |

Efectos (inputs) comprados:

|              |         |             |
|--------------|---------|-------------|
| Semilla      | \$ 6.00 |             |
| Fertilizante | 35.00   |             |
|              | -----   |             |
|              | \$41.00 | \$41.00/Ha. |

3. Total de costos de producci3n/Ha. \$71.00/Ha.

|    |                          |                      |              |
|----|--------------------------|----------------------|--------------|
| 4. | Reste el total           | Retornos aproximados | \$126.00/Ha. |
|    | de gastos de             |                      |              |
|    | los retornos             | Total de gastos      | - 71.00/Ha.  |
|    | aproximados para obtener |                      | -----        |
|    | los retornos netos       | Retornos netos       | \$55.00/Ha.  |

Ganado

- Producción de 10 litros de leche por día X 10 centavos por litro = retorno bruto de 1 dólar americano por vaca por día. Período de lactación de 200 días X 1 dólar = retorno bruto por vaca de 200 dólares por año.
- Novillo de 900 libras vendido a 16 centavos por libra = retorno bruto de 144 dólares.
- Puerco vendido a las 200 libras a 21 centavos por libra = retorno bruto de 42.60 dólares. Valor aproximado del alimento consumido, 24 dólares. Retorno bruto de alimentación, 18 dólares.

EJEMPLOS

Vea los EJEMPLOS en la sección titulada "Estudio de la Comunidad".

## EJEMPLO

Historial de cambios climatológicos (preparado por el agricultor):

| <u>ANO</u>        | OBSERVACIONES<br>CONDICION DE LA COSECHA   | <u>EXPLICACION</u>   |
|-------------------|--|--|
| 1970              | El maíz fue normal. Las habas, un desastre.  | Lluvias más fuertes que lo normal en agosto impidieron que se cosecharan las habas temprano en la temporada.     |
| 1969              | Buen año, en general.  | "Dios lo quiso".   |
| 1968              | Año excelente excepto para los agricultores en los valles.                         | Pluviosidad irregularmente excesiva durante sólo una semana a fines de junio. Resultado: inundaciones relámpago. |
| 1967              | Reducción en todos los retornos.   | Año más seco que lo normal.  |
| 1966              | Año bastante bueno para todas las cosechas.  |  |
| 1965              | Las cosechas tempranas fueron excelentes. Las otras no resultaron tan provechosas. | Lluvias normales en junio y julio. Sequía el resto de la temporada.  |
| 1964<br>a<br>1961 | Etc.   | Etc.   |

## EJEMPLO

Ejemplos de cuadernos de campo de notas prácticas agrícolas específicas:

### De la producción de habas:

| <u>Práctica</u>                         | <u>Ideas específicas</u>  | <u>Modo de aplicación</u>  | <u>Fecha de aplicación</u>                      |
|---|---|--|---|
| (1)<br>Arando<br>(prácticas de cultivo) | Fuerza de bueyes  | Uso del arado español, 2 a 3 pasadas.  | Justo después de la primera lluvia              |
| (2)<br>Siembra                          | semilla local/2 cajas/manzanas (aproximadamente 50#/manzanas), 3 días-hombre de | Sembrado con <u>alespeque</u> (palo para cavar) en colinas aproximadamente 12 pulgadas de separación, 3 a 4 semillas/colina. | Justo después de arar, si el tiempo lo permite. |

### De la producción de carne (Operaciones ganaderas)

| <u>Práctica</u>                                     | <u>Ideas específicas</u>   | <u>Modo de aplicación</u>  | <u>Fecha de aplicación</u>                          |
|---|--|--|---|
| Vacunación para <u>pierna negra</u>                 | Vacuna   | Veterinario provee el servicio   | En cualquier momento entre los 6 y 12 años de edad. |
| Alimento suplemental de vacas en la temporada seca. | Melaza, 3 a 5# al día. Harina de orujo de algodón (1 libra al día) | Melaza, provea alimento "free choice" de tanques de pasto; harina de orujo de algodón, racionada a 2# cada 2 días. | Enero a abril (temporada seca)                      |

### De la producción de cerdos:

|                    |            |         |  |
|--------------------|------------|---------|--|
| Libras de gusanos. | Piperazina | En agua | Luego de destetar y repita a los tres meses. |
|--------------------|------------|---------|--|

|                           |                                       |   |  |
|---------------------------|---------------------------------------|---|--|
| Alimento<br>supplemental. | Compre suplemento<br>40% de proteína. | Mezcle con el<br>grano a una<br>proporción de<br>1 a 4. | Desde el<br>momento de<br>destetar<br>hasta las<br>100 li-<br>bras. Cam-<br>bie la<br>proporción<br>a de 1 a 5<br>a las 100<br>libras. |
|---------------------------|---------------------------------------|---|--|

De la producción de leche:

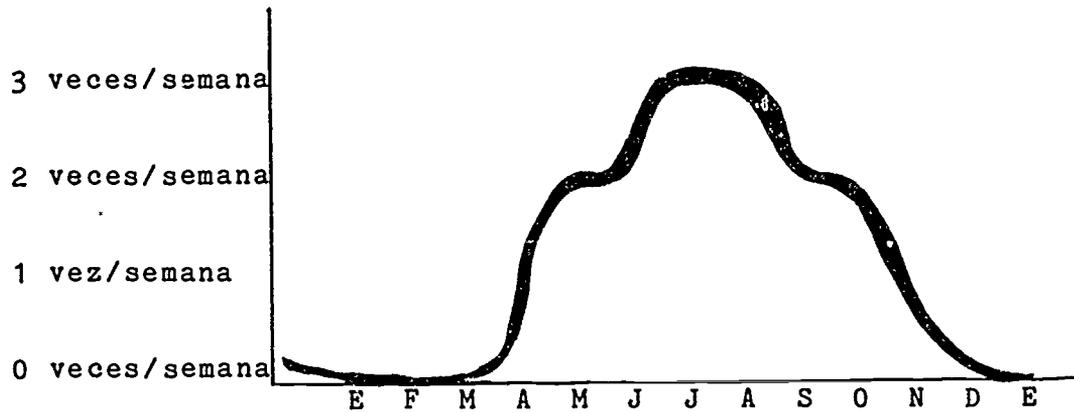
|                            |   |   |   |
|----------------------------|---|---|---|
| Ordeñar                    | Ordeñar a mano                          | Vaca amarrada<br>en el corral<br>con el becerro<br>amarrado a la<br>parte trasera.<br>Permita que el<br>becerro desolle<br>a la vaca. | Una vez al<br>día.                          |
| Control de<br>la mastitis. | Antibióticos<br>(uso indiscrimi-<br>do) | El agricultor<br>aplica empíri-<br>camente de a-<br>cuerdo con las<br>direcciones en<br>el pomo.                                      | Cuando los<br>síntomas<br>son seve-<br>ros. |

## EJEMPLO

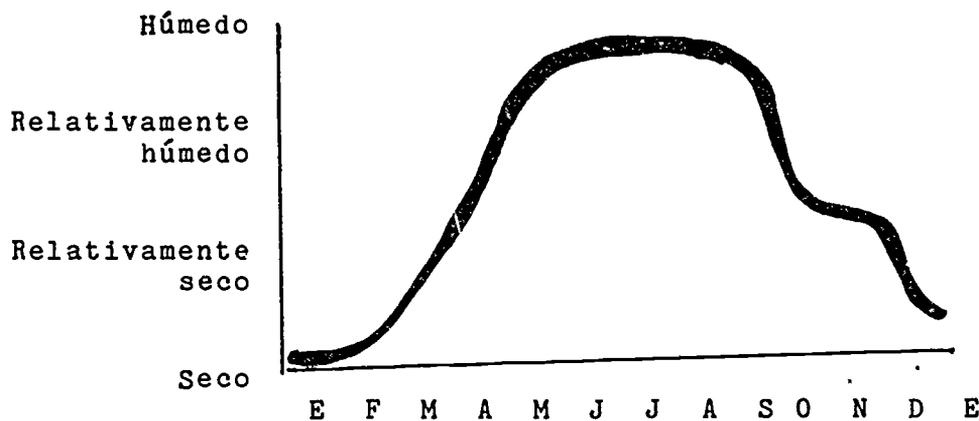
### Gráficas de pluviosidad anual:

Las siguientes gráficas son el resultado de dos tipos de preguntas que se le formularon a los agricultores sobre la lluvia. El primer tipo de pregunta está relacionado con la frecuencia de la lluvia; el segundo grupo trata sobre las cantidades relativas de lluvia durante la temporada de crecimiento.

Gráfica de precipitación, usando la frecuencia de lluvias como la medida de distribución de lluvia durante las temporadas.



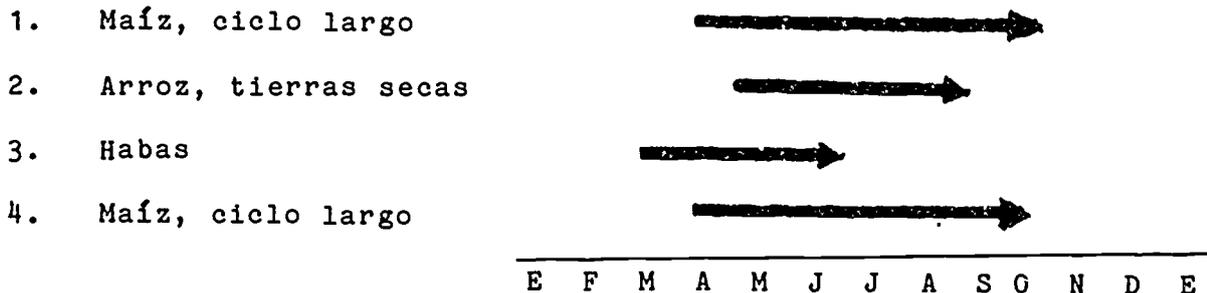
Gráfica de lluviosidad, usando una escala de seco a húmedo para medir la distribución de lluvia durante la temporada.



EJEMPLO

Calendario de cosechas:

Cosechas y ciclos en la comunidad local.

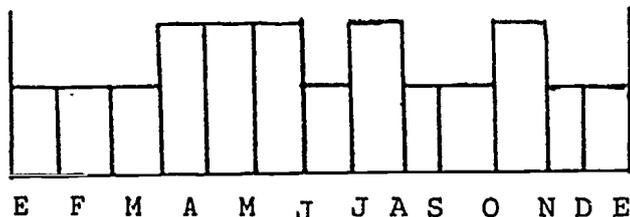


Demandas laborales máximas:

Distribución de labor y fechas de las operaciones agrícolas principales

Ayuda externa necesaria

Suministro adecuado de labor para la familia agrícola



MAIZ

1. Aclarando el terreno
2. Preparación de la tierra
3. Siembra principal
4. Desyerbo
5. Siega

## EJEMPLO

Ciclo agrícola anual como lo percibe un ganadero a pequeña escala en El Salvador:

FECHA Y OPERACIONES NORMALES: Diciembre a Enero

La temporada de pacer termina. Los hatos se reducen normalmente mediante la venta de animales maduros seleccionados del hato y por la venta de animales jóvenes que no se necesiten para reemplazar a los otros en los hatos.

### DECISIONES:

¿Cuántos animales pueden sobrevivir la temporada seca? ¿Qué animal se debe vender? ¿Cuántas vacas se pueden mantener como productoras de leche durante toda la temporada seca? ¿Cuánto rendirá el pasto y el forraje de alcandía durante la temporada seca? ¿Cuánto alimento debe comprarse? ¿Qué vaquillas y becerros se deben retener como reemplazos?

### PREOCUPACIONES:

Mantener el hato intacto: después de la selección, ¿habrá suficientes vacas produciendo durante la próxima temporada? ¿Podrá vender bien sus vacas y becerros? (¿Cómo puede localizar a aquél comprador de Guatemala que le ofreció tan buen precio el pasado año?) ¿Podrá pagar todas sus deudas con lo que obtenga de las ventas? ¿Puede obtener alimento a crédito?

-----

FECHA Y OPERACIONES NORMALES: Enero a Mayo

Temporada seca. Los pastos se secan en enero y no reviven hasta principios de junio. (Las lluvias comienzan, por lo regular, a fines de mayo.) Durante la temporada seca, las vacas que mejor producen se mantienen como productoras de leche. A éstas se les suministra el forraje indigestible seco de la mejor calidad y, muchas veces se les provee suplemento de alimento obtenido comercialmente. El ganado que se usa como reemplazo recibe alimento de inferior calidad. Si no, se le deja para que se alimente a sí mismo en los pastos secos.

### DECISIONES:

Dividir el poco alimento disponible entre las vacas productoras, las vacas que no producen, cantidad de reemplazo, y novillos. Comprar mclaza, harina de orujo de algodón, brén de arroz y cascarones de orujo de algodón para uso como alimento suplementario. Dónde y cómo comprar alimento suplementario.

PREOCUPACIONES:

¿Rendirá el abastecimiento de forrajes cultivados en las fincas? ¿Se verá obligado a vender algunos animales (reducir el tamaño del hato) antes de la temporada de pacer? ¿Se puede comprar alimento a crédito? ¿Cómo se puede reducir el costo de alimento comprado? ¿Se podrán cubrir con ventas adicionales de leche los gastos de alimento comprado?

-----

FECHA Y OPERACIONES NORMALES:

Abril a Mayo

Este es el período de tomar decisiones en cuanto a cómo se habrá de administrar el ganado en la próxima temporada de pacer. Este es el período para construir o reparar las cercas y corrales.

DECISIONES:

Balancear el tamaño del hato con el posible suministro de alimento. Decidir si comprar animales o no. Decidir qué toro incluir con el hato. Decidir qué pastos renovar y si renovarlos usando labor temporera o con un segador de maíz y alcandía.

PREOCUPACIONES:

¿Hay suficiente ayuda para la próxima temporada? ¿Se quedará el lechero fiel o se mudará a otra finca? ¿Deberá experimentar con el uso de nuevas yerbas? ¿Debe tratar de usar fertilizantes en los pastos? ¿Dónde podrá coger dinero prestado para mantener a la familia y los trabajadores durante los meses de abril a mayo?

-----

FECHA Y OPERACIONES NORMALES:

Junio a Diciembre

Temporada de pacer. Todos los animales están en el pasto. La mayoría de las vacas (novillas) se refrescan en los meses de junio, julio y agosto. El mayor número de vacas están produciendo leche. El máximo de producción por vaca se logra en los meses de agosto a octubre. Los animales se vacunan durante este tiempo. Se aran los pastos que necesitan renovación y se ponen en un atrapador de cosechas de maíz y alcandía.

DECISIONES:

Dividir el hato en unidades de apacentar. Ordeñar una o dos veces al día. ¿Cuánta leche para el balde y cuánta para los novillos? ¿Hay que vacunar o no? ¿Contra qué enfermedades? Reproducción: ¿dejar sueltos a los toros o ser más selectivo? Conservación de alimento para la próxima temporada seca: ¿reservar pastos?; ¿hacer heno o silaje?; ¿forraje de alcandía? Cuido de animales enfermos o heridos.

### PREOCUPACIONES:

¿Cómo se ven los precios para el queso y la leche? ¿Otros animales entrando al pasto. Potencial de robo de algunos animales en pastos aislados. Mantener a las vacas dentro de un ciclo. Producir exceso de alimento para la temporada seca. Obtener buenas ganancias de las novillas para venderse más adelante como alimento.

FECHA Y OPERACIONES NORMALES: De año en año.

Consideraciones a largo plazo.

### DECISIONES:

¿Qué tipo de producción? ¿de carne? ¿láctea? ¿Vender leche o queso? ¿Cómo aumentar el suministro de alimento, especialmente en la temporada seca. Invertir o no en más tierra, mejoras a la finca, un nuevo toro, etc. ¿De que raza?

### PREOCUPACIONES:

¿Cuál es el futuro de la finca? ¿Cuáles de los hijos se quedarán en la finca? ¿Debe experimentar con nuevas prácticas? ¿Cómo reducir las deudas? ¿Vale la pena y el riesgo el endeudarse aún más invirtiendo en fertilizantes, bombas de irrigación, cercado nuevo, etc.? ¿Cómo puedo disfrutar más de la vida (trabajar menos) ¿Debo ingresar a la asociación de ganaderos?

## EJEMPLO

### Complementaridad de las operaciones agrícolas:

Habas cosechadas después del maíz: Cuando el maíz de temporada temprana está cerca de la madurez, se siembran habas (trepadoras) en los maizales. Los tallos de maíz le brindan apoyo a las habas.

Alcandía entresebrada con el maíz: Se siembran variedades locales de alcandía entre las hileras donde el maíz esté a la altura de la rodilla. La alcandía sigue creciendo aún después de que el maíz ha madurado, aún bajo condiciones adversas de humedad en el suelo.

Patatas dulces (batatas) - cerdos: Las patatas dulces se cultivan para el mercado. Las puntas superiores de las plantas sirven como alimento para los cerdos.

Producción de alfalfa - producción de leche: La alfalfa que se corta cada 6 semanas se le dá a las vacas como alimento.

Producción de granos - producción avícola o de cerdos.

He aquí un calendario de las festividades religiosas y días festivos más importantes en una villa pequeña:

| E   | F | M | A                      | M | J   | J | A | S   | O | N  | D | E |
|---|---|---|------------------------|---|---|---|---|---|---|--|---|---|
| Cristiano   |   |   | Pascua<br>(9 de abril) |   |   |   |   |   |   |  |   |   |
| Musulmán  |   |   |                        |   | Ramadán<br>(10 de mayo a<br>20 de junio)    |   |   |   |   |  |   |   |
| Tradicional/Día de los<br>nacional antepasados<br>(20 de febrero) |   |   |                        |   | Día de la<br>Independencia<br>(20 de julio) |   |   | Día de<br>la Siega<br>(30 de<br>septiembre) |   | Día<br>de boxeo<br>(20 de<br>diciem-<br>bre) |   |   |

### CONCEPTOS GENERALES

Las necesidades que la comunidad (o las del agricultor individual) identifica como propias serán las que tendrán la mayor prioridad. Los estudios agrícolas y de la comunidad ayudan a los agentes de extensión a comenzar a entender qué necesidades existen en la comunidad. El próximo paso en el proceso de recolección de información es el de llevar a cabo un estudio de las necesidades y recursos. Este estudio está diseñado para ayudar a la comunidad a señalar y expresar claramente sus problemas y a tomar en consideración diversas soluciones.

La obtención de la información correcta sobre las necesidades requiere buenas técnicas de entrevista. Las preguntas sobre la escasez de ciertos artículos o la falta de algunos servicios en particular pueden servir de preguntas-guías, especialmente cuando la fuente informativa está convencida de que el agente de extensión es capaz de resolver el problema. Por esta razón, muchas veces es más útil realizar esta clase de estudio mediante un método indirecto de preguntas. El enfocar aspectos como el tiempo que se dedica a tareas domésticas y agrícolas específicas será un indicador más útil de las necesidades de métodos para ahorrarle trabajo que una simple encuesta para contestar cierto o falso a las preguntas. El descubrir para qué suministros la gente tiene que viajar para poder comprar, o qué servicios se buscan fuera de la comunidad, proveerá una mejor visión de las necesidades locales que simplemente preguntarle a la gente si creen que se debe construir una clínica de salud en el pueblo. (vea EJEMPLOS)

Es de suma importancia que el agente se familiarize con los recursos que están disponibles en la comunidad. Para familiarizarse con las soluciones locales a los problemas, el agente necesita consultar primero con los habitantes de la villa. Hay muchos recursos y maneras de hacer las cosas que le son desconocidos a la persona ajena a la comunidad. En este aspecto, el agente de extensión es un aprendiz. Quizás habrá recursos dentro y fuera de la comunidad que el agente puede recomendar en algunas situaciones. Sin embargo, es esencial que el agente entienda primero cómo la comunidad percibe su propia situación.

Quizás hay buenas razones por las que algunas de las soluciones que podrían recomendarse casi automáticamente resultarían poco adecuadas para alguna situación local. Por ejemplo, el agente de extensión podría sugerirle al agricultor que quiere expandir sus operaciones agrícolas que aproveche mejor el recurso natural que existe en una zona particular de tierra sembrando frutas cítricas. El propietario quizás no quiera seguir ese consejo si cree que el arreglo para el uso de la tierra en esa zona no se presta bien para ese desarrollo a largo plazo.

Por lo tanto, en este caso, la tierra no es un recurso disponible para el tipo de producción por el que el agente de extensión está abogando, aún cuando a primera vista parezca ser el mejor recurso para satisfacer las necesidades del agricultor.

Usted puede encontrar detalles sobre recursos específicos en el manual del Cuerpo de Paz titulado "Resources for Development" (Recursos para el Desarrollo), asequible mediante la Oficina de Colección e Intercambio de Información (ICE) en Washington. Se incluyen los recursos humanos, de información, naturales, materiales, técnicos y económicos. Los recursos humanos incluyen, entre otros, las destrezas de organización de los líderes locales, las destrezas manuales de los artesanos, la vasta experiencia de los ancianos y la fuerza física de la juventud. Los recursos de información pueden encontrarse impresos en las instituciones educacionales y de investigación, y en forma oral mediante individuos que han viajado extensamente. También se pueden hallar en otros medios audiovisuales (como la radio). Los recursos naturales incluyen todo lo que ocurre en el medio ambiente geográfico, desde minerales y árboles hasta la fauna silvestre y la luz solar. Los recursos materiales son efectos manufacturados como las herramientas, alfombras, sogas y redes. Los recursos técnicos son los procesos conocidos y usados a nivel local para la realización de tareas (por ejemplo: tecnologías locales). Los recursos económicos incluyen las contribuciones locales, acceso a préstamos y dádivas, fondos de ayuda propia y donaciones. Todos estos recursos, al igual que muchos otros, tienen un efecto directo en la forma en la que la comunidad llena sus necesidades de desarrollo. Los recursos de la comunidad requieren la atención específica del agente de extensión.

## EJEMPLO

Usando métodos indirectos de formular preguntas para obtener información sobre las necesidades y recursos de la comunidad:

Cuando el agente de extensión habla con alguno de sus vecinos y se entera de que o va a ir o acaba de regresar de algún viaje, le pregunta dónde fué y lo que hizo. Más adelante, anota la respuesta en su diario de trabajo. Poco después, antes del comienzo de las lluvias, el agente de extensión se da cuenta de que uno de sus conocidos ha viajado o ha enviado a un representante a las villas cercanas a comprar semillas para la temporada venidera de cultivo. El agente se pregunta si otras personas en la villa también compran las semillas en otras partes.

Para darle seguimiento a su información inicial, el Voluntario hace varias cosas. Comienza por preguntarle a cada agricultor que conoce dónde obtiene sus semillas. A los agricultores que compran semillas fuera del pueblo, les pregunta dónde las compran, cuánto tiempo les toma viajar hasta ese lugar, de quién las compran y cuánto cuestan. Entonces viajará con algunos vecinos a las villas donde la mayoría de las personas compran semillas. Allí habla con los agricultores que venden las semillas. Le pide a esos agricultores que le muestren cómo almacenan el grano de una temporada a otra. El agente de extensión también visitará los almacenes de los agricultores en la villa donde reside. Le pregunta a estos agricultores locales que le informen qué variedades de semilla tienen a la mano y cómo evitar los grandes daños causados por las pestilencias y que han sido objeto de quejas de otros agricultores. Poco a poco, el agente de extensión forma una visión más completa de las necesidades que tienen los agricultores locales de obtener un suministro de semillas que sea más barato y asequible, así como de los recursos disponibles dentro de la villa donde reside - por ejemplo, las tecnologías de almacenaje y las variedades de semilla - para llenar esas necesidades.

## INSTRUMENTOS

### Lista parcial del inventario de recursos:

- I. Recursos humanos
  - A. Artesanos
    1. Herreros
    2. Carpinteros
    3. Tejedores
    4. Mecánicos
    5. Albañiles
    6. Cesteros
    7. Cordeleros
    8. Alfareros
    9. Etc.
  - B. Especialistas
    1. Comadronas
    2. Herbalistas
    3. Pescadores
    4. Cazadores
    5. Conductores
  - C. Compañías de Trabajo
- II. Recursos de Información
  - A. Medios de comunicación
    1. Libros
    2. Reportes
    3. Películas
    4. Discos
    5. Radio
  - B. Fuentes
    1. Agencias gubernamentales locales
    2. Estaciones de investigación
    3. Organizaciones para el desarrollo
- III. Recursos Naturales
  - A. Materiales de construcción
    1. Arena
    2. Piedra
    3. Cemento de la región (lodo y hormigueros)
    4. Bálogo de palmas
    5. Madera
    6. Bambú
    7. Rafia

8. Enredaderas para sogas
9. Varas de los arbustos
10. Platanales y hojas de plátano.

B. Otros (vea "Estudio de la agricultura" y "Estudio de la comunidad" en las secciones de EJEMPLOS)

IV. Recursos Materiales (bienes manufacturados)

A. Hechos fuera de la localidad.

1. Materiales de construcción (clavos, etc.)
2. Herramientas

B. Hechos a nivel local.

1. Soga
2. Alfombras
3. Redes
4. Herramientas

V. Recursos Técnicos (tecnologías locales)

VI. Recursos Económicos

- A. Actividades locales para levantar fondos (por ejemplo: bailes, fiestas, etc.)
- B. Prestatarios
- C. Cooperativas
- D. Fondos de ayuda propia
- E. Donantes adinerados
- F. Agencias foráneas para el desarrollo

NOTA: El manual titulado "Resources for Development" (Recursos para el Desarrollo), publicado por la ICE, incluye listas completas de los recursos gubernamentales y privados que pueden ser muy útiles en una situación particular en las villas.

## "Documentación y Planificación"

### CONCEPTOS GENERALES

Los agentes de extensión le fallan a sus clientes agrícolas cuando no mantienen registros adecuados de su trabajo. Cuando no se documentan los quehaceres diarios de una estación de extensión, se traslapan los esfuerzos de desarrollo, se repiten errores y se pierden valiosos discernimientos y experiencia.

La documentación del trabajo de extensión en una área sirve varios fines simultáneamente. Ayuda al agente de extensión a organizar su propio trabajo. Le permite al agente a supervisar más de cerca las necesidades de los agricultores individuales. Establece una banca de información para el uso de toda la comunidad. También ayuda a las agencias que trabajan con el desarrollo, tales como el Cuerpo de Paz y los ministerios de agricultura, en la evaluación y a aprender de previos esfuerzos de extensión. Los servicios en curso de extensión también se pueden realizar con un mayor grado de continuidad.

La documentación de información se lleva a cabo por etapas. Inicialmente, la información se documenta en forma de narración. El propósito al escribir las cosas es el de poder recordarla más adelante. Después que se ha obtenido suficiente información general, se puede realizar una recopilación más sistemática de la misma. Surgen aquí los resúmenes de información y las listas prácticas agricultores que ya han comprado ganado de calidad, sitios donde se pueden comprar las herramientas al precio más bajo, tareas que han de completarse el próximo mes) que ayudan al agente de extensión a usar su investigación al formular sus planes de trabajo.

La planificación se lleva a cabo cuando el agente se junta con los agricultores, líderes de la villa, contrapartes y oficiales del proyecto y del ministerio, e intenta determinar las formas por las que se pueden vincular las necesidades de la comunidad y los recursos adecuados para la solución de los problemas. Los problemas se clasifican en orden de prioridad, y se toman en consideración varias alternativas como solución. Se decide quién tendrá la responsabilidad de qué tareas, y cómo y cuándo han de completarse las mismas. El capítulo seis incluye una discusión más detallada de la planificación como destreza administrativa. Lo que queremos enfatizar es que la planificación es producto directo de un largo proceso de recopilación y documentación de información diseñado para acrecentar al máximo la cantidad de participación local en la toma de decisiones que afectan a la gente de la localidad.

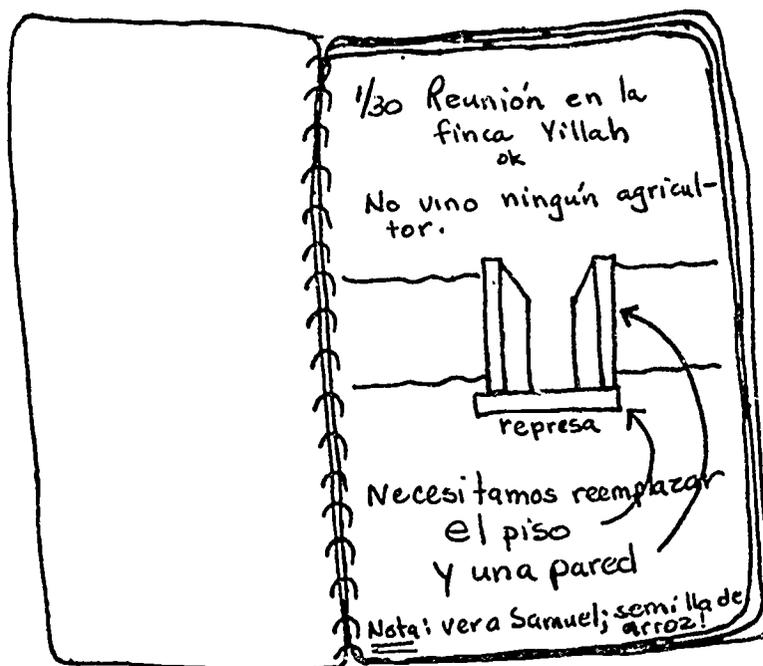
El formato para la documentación de información de manera que pueda usarse inmediatamente para la planificación depende en parte del estilo de trabajo del agente de extensión. También depende del tipo de información que se esté documentando, así como de la necesidad para mantener la información asequible a las personas que han de usarla. Se puede usar una libreta de campo de tamaño de bolsillo para escribir notas breves sobre

las visitas a las fincas. Un diario de trabajo, con notas tomadas en el campo, proveerá mayor información sobre el historial de una estación en particular. Las tablas, gráficas y registros de fechas son medios muy útiles para preservar grandes cantidades de datos reales. Las hojas de inventario y las declaraciones financieras son esenciales para la administración eficiente de las facilidades de almacén. Los reportes formales regulares llevan la información de una estación local a las oficinas centrales, y constituyen un eslabón clave en la red de comunicación bilateral. Por último, se pueden usar los mapas y diagramas para presentar la información en forma visual. Todos estos formatos pueden ser útiles en las diferentes etapas del proceso de planificación.

EJEMPLO

Comparación de los formatos para los registros usados en un programa de extensión para el riego de arroz:

Libreta de campo:



## EJEMPLO

### Diario de trabajo:

"1/30      Visité al líder de la asamblea municipal temprano en la mañana para preguntarle sobre la reunión de los agricultores en el pantano Yillah. Me informó que aún se llevaría a cabo. Nadie asistió a la reunión. Aún así, preparé un esquema primitivo de la represa que queremos reparar.

Fui al pantano Saga con Samuel. Vi el área que Foday Sanusie quiere desarrollar esta temporada seca. Consiste de aproximadamente 2/3 de acre. Necesita una nueva bifurcación del dique de riego. El dique necesita limpiarse y ensancharse para que se pueda hacer la bifurcación. Apparently hay algunos problemas con las toxinas de hierro en el suelo. Le aconsejé a los agricultores que quemaran la paja de arroz en vez de mezclarla con el suelo. Le prometí a Foday que vendría a supervisar la labor tan pronto como mi equipo estuviera disponible.

Visité la sección de Brimah Kaaha en el pantano. Este es el primero que siembra sus cosechas de temporada seca; sus lotes están desnivelados, con toxinas de hierro; no hay agua en los lotes más altos; hay semillas de mala calidad y manchas color marrón a través de todo el campo. Samuel me informó que Brimah está pasando gran parte de su tiempo trabajando en su plantación de plátanos últimamente."

## EJEMPLO

Reporte anual (final del año; extractos de las recomendaciones para la temporada venidera de cultivo);

### PANTANO SANGA:

1. Ensanche y ahonde todo el drenaje.
2. Ensanche y ahonde todos los diques para la irrigación.
3. Considere dividir los lotes más grandes en secciones más pequeñas y mejor niveladas para mejorar el control de las malezas.
4. Estudie, identifique y construya nuevos lotes de vegetales en tierras altas.
5. Repare las filtraciones en la válvula primordial del drenaje principal.
6. Continúe la promoción de vegetales, cosechas de árboles y cultivo de arroz en tierras elevadas cerca del pantano.

### PANTANO YILLAH

1. Repare la compuerta de esclusa de la ribera principal.
2. Investigue la posibilidad de trabajar con los agricultores principales en lotes demostrativos para las técnicas de cultivo y trasplante.
3. Repare el tramo que cruza el pantano en uno de los lados interinos.

(Los extractos de la libreta de campo, diario de trabajo, y el reporte anual se incluyen para mostrar cómo se recoge y documenta la información en forma de narración y cómo se combina más adelante en un formato más útil. El reporte anual sirve a la misma vez para ayudar al agente de extensión a organizar sus planes para la temporada venidera de cultivo, y para informarle a los oficiales del programa del ministerio sobre el progreso que se ha logrado y sobre los problemas afrontados en el lugar donde trabaja el agente.)

## EJEMPLO

Un caso demostrativo de la utilidad de los registros para mantener continuidad en la transición de un trabajador de extensión a otro:

María llegó a su posición del Cuerpo de Paz después que la Voluntaria que la antecedió ya había regresado a su país. Encontró una pila de papeles y cuadernos con una nota de su predecesora, escrita a mano, dándole la bienvenida y describiendo qué tipos de información contenían los varios registros.

En el curso de las siguientes semanas, María encontró estos documentos muy útiles. Primero, había mapas de la comunidad que la ayudaron a familiarizarse con el área. Un mapa tenía demarcada la localización de las casas de los oficiales más importantes de la comunidad, líderes de las cooperativas agrícolas y los agricultores que presentaban las demostraciones. Este mapa resultó ser de gran utilidad para María. Segundo, hay una gráfica de la jerarquía del Ministerio de Agricultura que incluye desde sus asistentes de campo hasta un supervisor de distrito, quien ayudó a María a recordar los nombres y las distintas responsabilidades de las personas. Tercero, María encontró un registro de los acuerdos de renta establecidos entre el arrendatario del almacén agrícola del pueblo y el Ministerio que pagaba la renta. Cuarto, su predecesora había preparado un registro de trabajo diario. Esto le dió a María una idea de lo que los agricultores podían esperar de ella, basándose en sus experiencias previas con los agentes de extensión del Cuerpo de Paz. Quinto, había una serie de recomendaciones para el trabajo que se estaba realizando en la estación. Estas contenían detalles de algunas de las dificultades que habían tenido los agricultores el año anterior. Finalmente, había una lista de todos los nombres de los agricultores del proyecto, incluyendo una cuenta completa de sus préstamos a la tienda del Ministerio.

María considera que estos registros le ahorraron tiempo y energía en la recopilación de información de su área. Para los agricultores, el valor de estos registros está basado en la influencia que ejercieron en María para que continuara su labor, manteniendo continuidad con el trabajo anterior.

INSTRUMENTO

Formato sugerido para documentar una visita a la finca:

Fecha:

Nombre del agricultor:

Localización de la finca:

Propósito de la visita:

Situación actual:

Recomendaciones:

Compromisos para el seguimiento (hechos por el agente o por el agricultor):

## INSTRUMENTO

Lista parcial de los formatos de documentación de registros para las estaciones de campo:

- \* Libreta de campo (tamaño de bolsillo)
- \* Diario de trabajo (narración)
- \* Tablas
- \* Gráficas
- \* Fechas
- \* Mapas y diagramas
- \* Hojas de inventario (para almacenamiento)
- \* Registros financieros (facilidades)
- \* Copias de los reportes para el Ministerio y los supervisores del proyecto
- \* Copias de la correspondencia oficial

**Precaución:** Los registros se mantienen con un propósito específico; es muy importante que dicho propósito permanezca siempre bien claro para evitar cualquier pérdida de tiempo valioso que se pueda dedicar a las otras tareas, y a la vez evitar que se malinterpreten los registros.

Para otros INSTRUMENTOS más directamente relacionados con la planificación, vea el Capítulo 6.

SUPLIENDO SERVICIOS DE  
APOYO AGRICOLA  
DIRECTOS  
E  
INDIRECTOS



# Supliendo los Servicios de Apoyo Agrícola

## INTRODUCCION

Cuando ya las tareas iniciales de investigación han sido realizadas y el proceso investigativo se ha establecido como proceso continuo, el agente de extensión puede preocuparse de asegurar que las necesidades de las familias agrícolas estén a la par con los recursos disponibles. Este conjunto comienza a romper el círculo de exclusión que muchas veces excluye a los pequeños agricultores. En el proceso de transición de una tradición de subsistencia agrícola a una mayor participación con influencias internas, estos agricultores no están familiarizados con los nuevos recursos. Además, en muchos países en proceso de desarrollo, los productos y servicios agrícolas solamente se pueden obtener mediante ministerios y proyectos gubernamentales para el desarrollo. Ya que es tan grande la brecha entre los agricultores en este proceso de transición y los escasos servicios de apoyo, resulta muy difícil aparear las necesidades con los recursos.

El apoyo directo es un servicio vital que proveen los agentes de extensión en los países subdesarrollados. En los sistemas independientemente subsistentes, los agricultores satisfacen casi todas sus limitadas necesidades localmente. A medida que los agricultores pasan de la agricultura para subsistencia a una de producción intensiva o mercantil, sus necesidades cambian. Es aquí cuando el apoyo es vital. Esta necesidad es aún más evidente en circunstancias donde la tradición agrícola reciente incluye un legado colonial. Los servicios coloniales de extensión proveyeron recursos y servicios externos a cambio de productos de cultivo. Por esta razón, la necesidad de un mayor apoyo externo se incrementa por una esperanza de que será provista como cosa común.

Aquí se mencionan los servicios de apoyo agrícola que más necesitan los agricultores en los países subdesarrollados. Cada subcapítulo de este capítulo describe un servicio y le brinda al lector los instrumentos para proveerle el servicio a los pequeños agricultores.

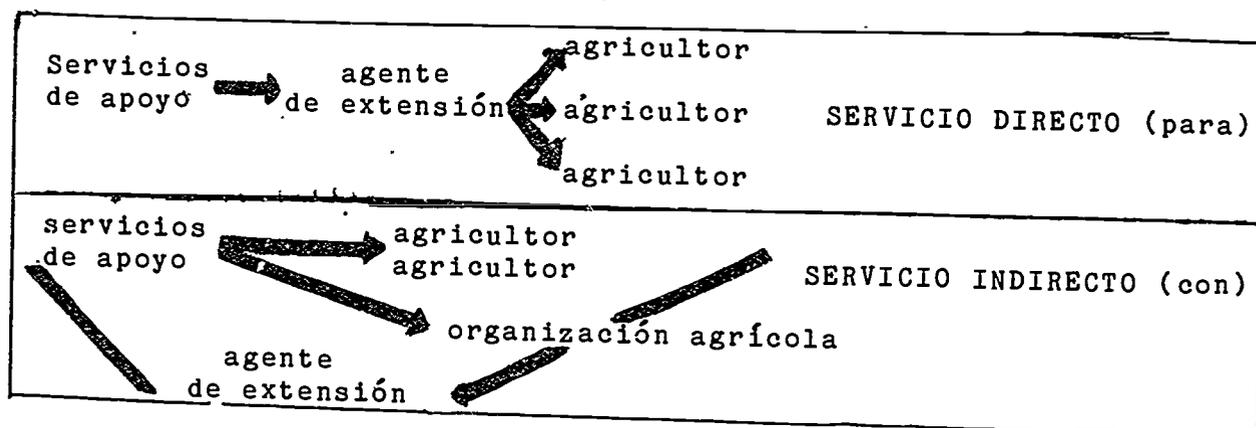
### SERVICIOS DE APOYO AGRICOLA (DIRECTOS)

- \* Probando las recomendaciones
- \* Supliendo el crédito
- \* Escoger y producir semillas
- \* Suministrar las ideas
- \* Estudiando las tierras agrícolas
- \* Suministrando facilidades de almacenaje
- \* Mercadeo de productos

Para el agente de extensión, el suministro directo de servicios de apoyo resulta en tres beneficios básicos. Primero, el brindar un servicio específico y práctico (inspección de un pantano, distribución de semillas, construcción y uso de un embalaje para poner a parir las marranas), es una técnica que aumenta la credibilidad del agente. Le permite al trabajador

de extensión demostrar su destreza y capacidad, así como cultivar la confianza y buena comunicación con los agricultores. Segundo, el servicio directo convierte a los recursos externos, tecnológicos e investigativos en ayuda directa para los pequeños agricultores. Se rompe el círculo de exclusión y los agricultores pueden escoger entre todos estos nuevos recursos. Por último, los servicios están sujetos a las opiniones de los agricultores y a pruebas locales informales a medida que los agricultores los usan. Esto de por sí tiene su efecto en la investigación y en el desarrollo de las prácticas o productos agrícolas, completando el proceso de comunicación bilateral.

En los países subdesarrollados, el apoyo agrícola puede no conseguirse fácilmente. Los productos tales como las semillas, el estiércol, alimento, fertilizante, herramientas o equipo, a menudo están escasos y no se producen a nivel local. La infraestructura que produce, distribuye y mantiene estos efectos es también limitada en los países subdesarrollados. La novedad de los sistemas de transportación y comunicación de los que dependen los agentes de extensión para el intercambio de información también resulta ser limitante. Por lo tanto, la capacidad para identificar, solicitar y proveer los recursos de apoyo en forma efectiva a los agricultores en la villa es una destreza importante.



Como si no fuera difícil ofrecer los servicios en este contexto, es la responsabilidad de los agentes de extensión del Cuerpo de Paz ir más allá de los servicios directos y proveer servicios indirectos de apoyo.

#### SERVICIOS DE APOYO AGRICOLA (Indirectos)

- \* Trabajo con agricultores individuales
- \* Trabajo con contrapartes
- \* Trabajo con grupos
- \* Trabajo con cooperativas
- \* Trabajo con autoridades locales, gobierno y agencias para el desarrollo.

A menudo, al servicio indirecto se le conoce como facilitación, lo que significa ayudar a las personas a ayudarse a sí mismos. El énfasis principal de los servicios directos es el trabajo PARA los agricultores. El énfasis principal de los servicios indirectos es el de trabajar CON ellos.

La diferencia entre los servicios directos e indirectos puede observarse en los siguientes ejemplos:

Ejemplo 1

Directo (PARA)

Estudiando curvas de nivel precisas para brindarle al agricultor el esquema de los lotes de un campo de arroz en la ladera de alguna colina, usando un nivel y estacas.

Indirecto (CON)

Mostrarle al agricultor cómo medir los contornos usando el método de nivel de agua, proceso de inundar el arrozal hasta que el nivel del agua muestre el contorno de una elevación igual en la ladera de la colina.

Ejemplo 2

Directo (PARA)

Demostrarle a los agricultores participantes cómo conducir y usar adecuadamente un embalaje para parir la marrana que garantice la seguridad de los nuevos puerquitos.

Indirecto (CON)

Adiestrar a un agricultor principal y a un técnico agrícola del país anfitrión (a) a construir y usar un embalaje para parir la marrana y, (b) a preparar y proveer un método demostrativo que le muestre a los otros agricultores lo que es un embalaje, cómo se construye y cómo se usa, y por qué puede ayudar a los pequeños agricultores que participan en la crianza de cerdos.

Ejemplo 3

Directo (PARA)

Escribir una propuesta, solicitar palas y semillas de vegetales y transportación al proyecto agrícola de la villa.

Indirecto (CON)

Llevar a cabo un proceso a largo plazo para ayudar a un grupo de agricultores (a) a producir, cultivar, secar y almacenar sus propias semillas de vegetales, (b) invertir en semillas una porción de sus ganancias de la cosecha de vegetales, (c) invertir en palas una porción de sus ganancias, y (d) convencer a un agricultor que administre servicios de camioneros locales para que haga entrega de las palas.

Las siguientes cuatro tendencias generales surgen de la comparación de los servicios directos e indirectos en cada ejemplo:

PAPEL DEL AYUDANTE

1. El rol activo cambia del agente de extensión rindiendo un servicio al agente de extensión ayudando a la gente local a brindar un servicio.

DEPENDENCIA

2. La provisión del servicio depende primeramente del agente de extensión. Más adelante dependerá de la gente local.

RECURSOS

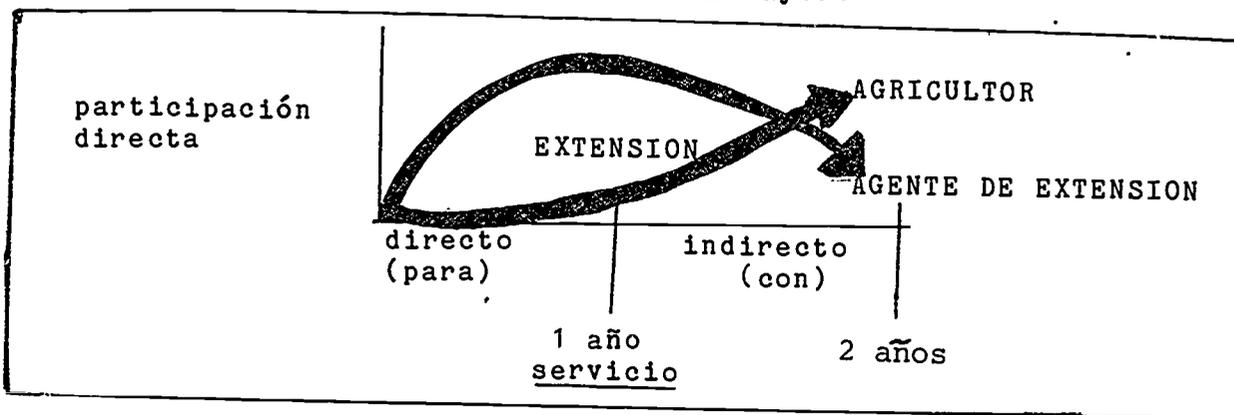
3. Hay una transición de los recursos externos a los recursos locales para satisfacer la necesidad.

TIEMPO

4. Hay una transición de una solución directa, tecnológicamente precisa e inmediata a una más compleja, a largo plazo y por pasos que incluye a un mayor número de personas.

Los servicios directos son particularmente adecuados para despertar el interés, obtener mayor credibilidad, resolver algún problema inmediato o especialmente cuando se trata de evitar algún desastre o catástrofe. Los servicios indirectos requieren el adiestramiento de varias personas, utilizan más los recursos locales, permiten una mayor participación comunitaria, y permiten la transición de la dependencia del agente de extensión a las personas de la comunidad local.

El agente de extensión es el agente catalítico de cambio quien estimula en vez de disminuir la AUTONOMIA COMPETENTE de los agricultores. La dependencia en los recursos externos que no se pueden controlar puede ser tan limitante como el sistema de subsistencia que no responde al cambio. El agente de extensión ayuda a los agricultores a satisfacer sus necesidades más inmediatas. Más adelante, los ayuda a afrontar una necesidad más profunda, la de participar y controlar el cambio. Al brindarle apoyo y recursos disponibles a los agricultores, el agente de extensión comienza a capacitarles, creando una interdependencia con un círculo de recursos cada vez mayor.



SERVICIOS DIRECTOS

75

77

## CONCEPTOS GENERALES

Como eslabón intermedio en la red de Investigación-Extensión-Agricultura, el agente de extensión tiene la responsabilidad de asegurar que las recomendaciones que se le ofrecen al agricultor sean relevantes, de provecho y adecuadas. Debido a la brecha que existe entre los investigadores y los pequeños agricultores en la mayoría de los países subdesarrollados, las recomendaciones deben ser probadas en el campo por los agentes de extensión.

¿Por qué es esto necesario? Primeramente, la agricultura es un quehacer con características extremadamente específicas de tiempo y lugar. Hay demasiadas variables principales en las circunstancias agrícolas que impiden considerar las prácticas específicas como universalmente adecuadas. Por ejemplo, un tipo particular de maíz puede ser cultivado bien temprano en la temporada de lluvia en una área de Honduras, mientras que a 100 millas del mismo lugar el clima local, las características de suelo y los problemas con alimañas hacen de este tipo de maíz una selección pobre para este lugar. Por lo tanto, aún en las prácticas desarrolladas por los investigadores para una región particular pueden resultar inadecuadas en otros medios locales hasta que no se hayan probado del todo.

Hay muchas razones para probar las recomendaciones: El agente de extensión debe confiar bien en la práctica que ha de recomendar. Por lo tanto, tiene que ver bien los resultados de su uso. Esto es cierto también para los agricultores. A menos que el agricultor vea una práctica funcionar bien en su localidad, o se entere por medio de una fuente confiable de que la práctica funciona bien, su precaución le hará no usar la práctica. Por último, la prueba a nivel local de las recomendaciones ayuda a estimular el interés del agricultor sobre prácticas nuevas y les permite a los agricultores participar en el proceso de evaluación y formulación de las mismas.

En el primer capítulo de este manual se incluyó un bosquejo de los pasos en la red de Investigación-Extensión-Agricultura. Estos se pueden resumir como:

1. Investigación pura
2. Investigación básica
3. Investigación aplicada
4. Investigación de adaptación
5. Trabajo de extensión
6. Uso y reacciones del agricultor

La evaluación de las recomendaciones en el campo se incluye una combinación de la investigación aplicada (4) y el trabajo de extensión (5). Especialmente en los países subdesarrollados, estos pasos se traslapan y a menudo son manejados por el agente mismo. El agente de extensión juega un doble papel:

investigador y agente de extensión. Ya que raras veces han sido adiestrados en el campo científico lo suficiente como para llevar a cabo sin ayuda toda la investigación, se urge a los agentes de extensión a que lleven a cabo la investigación con la colaboración del personal de las estaciones de investigación locales o regionales. Es absolutamente esencial que toda la evaluación se conduzca dentro del contexto del conocimiento, experiencia e intereses de los agricultores locales quienes son los expertos primordiales en las circunstancias locales.

Circunstancias donde la extensión y la investigación de adaptación se traslapan.

Investigación de adaptación

a. Experimentos en lotes pequeños en la estación experimental agrícola nacional.

Experimentos en lotes pequeños en las subestaciones regionales.

-----  
b. Experimentos agrícolas en las fincas locales.

c. Pruebas en el campo en las fincas locales.

-----  
d. Resultados de las pruebas en lotes demostrativos.

e. Aplicación en masa (promoción).

Ajuste de las recomendaciones por agricultores individuales; reacciones y sugerencias; servicios de consejería.

Trabajo de extensión

Inspección detallada de la investigación de adaptación: cómo se ajustan las prácticas de mejoras de cosechas a las condiciones locales.

- a. Experimentos en lotes pequeños: Estos deben llevarse a cabo tanto en la estación nacional como en las subestaciones regionales y están diseñados para evaluar los indicios prometedores que se han obtenido mediante la investigación aplicada. En la mayoría de los países subdesarrollados, este tipo de investigación aplicada quizás se ha llevado a cabo en otros países. Los experimentos en lotes pequeños señalan los indicios más prometedores que pueden ser sujetos de nuevo a más pruebas de este tipo. Un ejemplo de esto puede ser la prueba de diversos tipos de cosechas prometedoras. Los mejores indicios se convertirán en prácticas recomendadas tentativamente.

- b. El experimento en el campo (agrícola): Las prácticas que han mostrado los mejores resultados en las subestaciones nacionales y/o regionales son probadas en lugares escogidos al azar en la región para medir su comportamiento bajo condiciones más variadas de clima y suelo. Se prueban con varios niveles de aplicación y en varias combinaciones. Las prácticas con los mejores resultados se convierten en prácticas generales recomendadas para el área en cuestión. En pocas palabras, estos experimentos de campo son el medio para localizar las recomendaciones generales.

Un experimento es una prueba que compara dos o más tratamientos (por ejemplo, dos o más prácticas o proporciones de fertilizante). Su diseño y administración están basados en rígidos procedimientos científicos estandarizados para asegurar resultados objetivos y precisos que no estén afectados por factores foráneos. Los resultados están sujetos a un riguroso análisis estadístico para determinar si verdaderamente existen diferencias significativas entre los diversos tratamientos.

Debido a la naturaleza técnica de estos experimentos, los agentes de extensión no deben llevar a cabo experimentos en lotes pequeños ni experimentos de campo ellos mismos a menos que ésto sea absolutamente necesario y que tengan un tremendo apoyo y conservatismo técnico y en cuanto a los resultados. Pasos como éstos constituyen los esfuerzos finales de investigación para adaptar una práctica a las condiciones locales. El agente de extensión debe asegurarse de que ocurran, escrutinar su adecuación y ayudar en todo lo que sea necesario para su consumación.

- c. La prueba en el campo (de resultados): Este tipo de prueba se lleva a cabo (a menudo) por los agentes de extensión en conjunto con los agricultores. En este caso, la práctica o grupo de prácticas se prueba bajo condiciones locales agrícolas realísticas para determinar su nivel de provecho para el agricultor. No se puede decir que una práctica nueva está probada hasta que pase la prueba de resultados que constituye la base fundamental para hacer alguna recomendación específica.

La prueba de resultados no es ni un experimento ni una demostración. Se escoge solamente una variable para la prueba (por ejemplo, una práctica nueva o un grupo específico de prácticas) y se compara con la práctica actual o tradicional. Por ejemplo, una prueba de resultados se usaría para determinar la utilidad y provecho de una proporción particular de fertilizante (por ejemplo, libras de estiércol y abono por metro cuadrado). Por otra parte, se usaría un experimento de campo para determinar la respuesta a varias o más proporciones de fertilizante. Las pruebas de resultado están diseñadas para obtener información sobre una práctica, no para su promoción. Se llevan a cabo en las fincas, pero el propósito es el de probar el valor de la práctica para los agentes de extensión en sí y no para los agricultores participantes. Los dos

tratamientos (por ejemplo el "viejo" y el "nuevo") no se usan al azar ni son duplicados como con el experimento; la prueba de resultados se repite simultáneamente en varias fincas locales ya que la meta es la de obtener una idea general del comportamiento de la nueva práctica en el área. Los agentes de extensión bien adiestrados en cuanto a la cosecha o animal en cuestión y en cuanto a las prácticas relevantes puede supervisar de forma muy competente las pruebas de resultados. Esta puede ser una de sus más valiosas actividades.

El proceso de extensión comienza cuando el énfasis va de pruebas a promoción, aunque existen áreas de traslape entre la investigación de adaptación y la extensión, especialmente en situaciones donde los recursos están limitados. A menudo, los agentes de extensión visitan estaciones experimentales nacionales en busca de prácticas dignas de promoción que hayan pasado por el proceso de investigación de adaptación. Le corresponde al agente de extensión el promover estas prácticas mediante demostraciones y pruebas de resultado. La prueba de resultado puede considerarse como el último paso en el proceso investigativo de adaptación o como el primer paso del proceso de extensión.

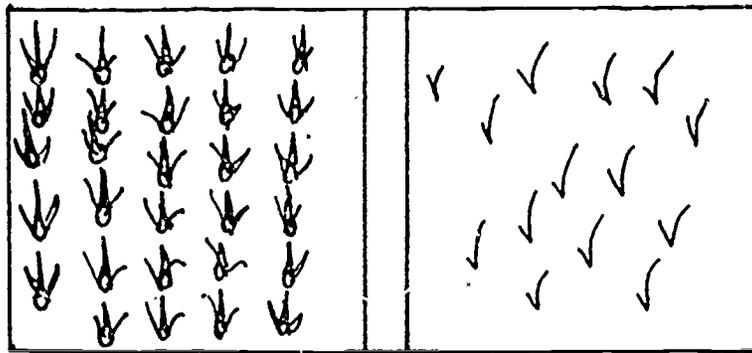
- d. La demostración (resultado): Este no es un procedimiento de prueba como la de resultados. Su objetivo es el de demostrar el aprovechamiento de una práctica probada a nivel local bajo condiciones agrícolas actuales. Si la nueva práctica requiere un cambio en los procedimientos tradicionales, puede que se necesite una cantidad considerable de instrucciones en el campo mismo en conjunto con la demostración. Cuando los grupos de agricultores visitantes reciben tal instrucción y ven el lote, la demostración se convierte en una de método y resultado. El trabajador de extensión debe acercarse a los agricultores desde este punto de vista: "Tenemos buenas razones para confiar en esta práctica como una provechosa, y quisiéramos ayudarle a que usted lo confirme por su propia cuenta." Se puede preparar un lote demostrativo por el agente de extensión casi al recién llegar a la nueva localidad. Se debe establecer en un lugar prominente para despertar el interés."

Las demostraciones de método y resultado, talleres onde los agricultores practican con las técnicas específicas o innovaciones, son el mayor instrumento de extensión para propósitos de promoción. Vea el capítulo 4, ADIESTRAMIENTO DE LOS AGRICULTORES, para la descripción en detalle de las demostraciones de método y resultado.

Con todas estas técnicas para evaluar la adecuación de las recomendaciones para los agricultores, el agente de extensión debe considerar los límites de su destreza técnica y la limitación de su punto de vista. Las recomendaciones que mejor le sirven al agricultor son las de conservación y las que se han probado adecuadamente.

EJEMPLO

Esquema: prueba de resultados



MEJORADAS

vs.

ACTUALES

PRACTICAS

\* Espacio de 4"  
(" significa pulgadas)

\* 50 libras/metro cuadrado  
abono y estiércol

\* Sembradas al azar

\* Sin fertilizante

PRUEBA DE UNA VARIEDAD LOCAL DE CEBOLLAS

## INSTRUMENTO

### Lista de Cotejo

1. Factores que disminuyen la necesidad de extensas pruebas a nivel local antes de promover alguna recomendación general en particular.
  - a. Las condiciones locales de cultivo son uniformes en el área de trabajo (suelos, clima, nivel de administración, etc.)
  - b. La investigación de adaptación en la cuál se basa la recomendación general resultó ser técnicamente adecuada y estuvo sujeta a los análisis rigurosos (incluyendo los análisis estadísticos).
  - c. La investigación de adaptación se condujo bajo condiciones de cultivo similares a las del área de trabajo.
  - d. La nueva práctica representa un solo cambio en factores (solamente un nuevo artículo (input) o cambio)
  - e. Los requisitos de capital son bajos.
  - f. Los posibles beneficios son altos y no están sujetos a grandes cambios.
  - g. No se necesitan cambios en las prácticas de cultivo.
  - h. El agente de extensión ha tenido experiencia previa con la nueva práctica.
  - i. La práctica nueva disminuye los costos y racionamientos reemplazando los artículos más caros o los que están menos asequibles con los más baratos o que estén mejor asequibles. Ejemplos: Substituir un cosechador guiado por animales con labores de desyerbo manual.

## INSTRUMENTO

### Lista de cotejo

2. Algunas prácticas nuevas y su necesidad de pruebas extensas a nivel local antes de su promoción.
  - a. Variedad nueva (mejorada) de cosecha: Necesita ser probada extensivamente a nivel local junto con un análisis detallado de los resultados.
  - b. Uso de fertilizantes: Se pueden recomendar tasas bajas o moderadas en base a limitadas pruebas locales, pruebas de suelo (en laboratorios), y el diagnóstico de señales de hambre obvias a simple vista. Las tasas más altas se deben basar en experimentos en las fincas locales, pruebas de resultados y en pruebas de suelo en las fincas individuales. Tomando en cuenta las muchas variedades locales de fertilidad de suelo, las recomendaciones generales a menudo tienen como resultado la aplicación de o demasiado o muy poco fertilizante o en la combinación incorrecta de nutrientes. Por ejemplo, al aplicar solamente N y O, el suelo con deficiencias en P (fósforo) produciría solamente un 25% de lo que se obtiene cuando ambos se aplican.
  - c. Mecanización: Depende del modelo y tipo de equipo. Por lo general, el equipo a pequeña escala tiene un nivel mayor de adaptación que la mayoría de las prácticas nuevas, aunque el suelo y las condiciones del tiempo pueden afectar su desempeño.
  - d. Cambios en la rotación de las cosechas o un sistema nuevo de cultivo: Se necesitan pruebas extensas (por lo menos varios años de pruebas).
  - e. Control de insectos y enfermedades. Los métodos químicos y culturales tienen un nivel mayor de adaptación que los métodos biológicos. Se debe efectuar algún tipo de pruebas limitadas con controles específicos químicos y culturales antes de promoverlos.
  - f. Control químico de malezas La efectividad varía considerablemente con las distintas condiciones de suelo y clima; la prueba local siempre precede a la promoción.
  - g. Prácticas de irrigación: Los estudios de viabilidad llevados a cabo por técnicos expertos siempre deben preceder la instalación de un sistema nuevo de

irrigación; se tienen que considerar y examinar los posibles resultados adversos ambientales (por ejemplo, salinización, reducción del agua de pozo, malaria, biliarzia, etc.)

- h. Introducción de una cosecha nueva: requiere pruebas muy extensas.

## INSTRUMENTO

### Lista de cotejo

#### 3. Cómo preparar un lote demostrativo de resultados.

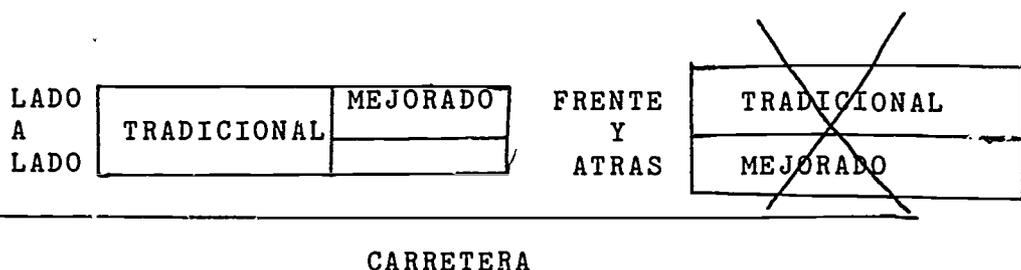
- I. Escoja una práctica o grupo de prácticas adecuadas para la demostración.
  - a. Debido a la falta de tiempo y experiencia local para probar las prácticas adecuadamente, confíe en el servicio de extensión local para que le provea alternativas adecuadas; verifique siempre si se han llevado a cabo pruebas adecuadas a nivel local; la cantidad necesaria ha de variar con la práctica, por ejemplo, la selección de una cosecha mejorada adaptada requiere muchas más pruebas extensas a nivel local que el uso de la mezcla de estiércol y paja o de insecticidas.
  - b. Uso de una práctica versus el uso de un grupo de prácticas: Aunque un grupo de prácticas puede ser más complejo y costoso, quizás sea la única forma de conseguir resultados suficientemente buenos para que les interese a los agricultores. El buen diseño del grupo disminuye los riesgos del agricultor.
  - c. La práctica o grupo de prácticas seleccionadas deben estar al alcance del bolsillo del agricultor, y deben ser ajustadas y provechosas para la mayoría de los agricultores. Algunos servicios de extensión dividen a los agricultores-objetivo de la región en varios dominios (grupos generales) de recomendaciones, cada uno con un grupo adaptado para reflejar variaciones en los suelos, topografía, circunstancias económicas, etc.
  - d. Período de gestación: Por lo menos en las áreas donde los esfuerzos de extensión son relativamente nuevos, las prácticas que producen resultados en semanas o meses serán aceptadas más pronto que las que requieren más tiempo.
- II. Escoja un agricultor (u organización) cooperador:
  - a. Escoja agricultores clave con influencias, pero que no sean ni los mejores agricultores ni los más progresistas, ya que éstos últimos pueden considerarse como personas excéntricos o como favoritos del servicios de extensión.
  - b. Las demostraciones grupales en tierras arrendadas son aceptables. Sin embargo, el grupo debe ser uno que ya existía en la región (como las cooperativas) en vez de uno organizado especial-

mente para la demostración.

- c. Ya que el agricultor o el grupo debe efectuar la mayor parte del trabajo (lo que le provee la credibilidad a la demostración), asegúrese de que esto se entienda bien. Esto presenta el dilema de si los artículos (inputs) deben ser donados o comprados/vendidos.

III. Escoja un lugar y esquema adecuados:

- a. Criterios de lugar: El lugar debe ser conspicuo y abierto (por ejemplo, cerca de una carretera o trecho). La tierra y el suelo deben ser bien representativos de las situaciones de los agricultores-objetivo.
- b. Tamaño: Suficientemente grande para que se presente una visión realista pero no tan grande que impida la comparación visual de las prácticas mejoradas y tradicionales en forma lateral. Un lote de como docientos metros cuadrados resultaría adecuado para una demostración de maíz. El área puede ser menor para cosechas más intensivas, como los vegetales. También es más fácil encontrar agricultores cooperadores si éstos saben que los lotes serán pequeños ya que esto disminuye los riesgos.
- c. Esquema del lote: Decida cuál es la mejor forma de presentar la demostración a la audiencia. Un despliegue lateral es mejor que uno que presente las partes delanteras y traseras.



Por lo general, es mejor si las hileras van de delante hacia atrás en vez de estar paralelas al área de visión. Esto facilita la entrada de los agricultores a los lotes.

IV. Provea supervisión adecuada de la demostración

- a. Tanto el agente de extensión como el agricultor deben estar bien familiarizados con el qué, por qué, cuándo y cómo de las diversas operaciones en cuestión.

- b. Asegúrese de que los artículos (inputs) necesarios estén asequibles.
- c. Asegúrese de que los artículos (inputs) y otras prácticas se apliquen de acuerdo al itinerario.
- d. Evite la tendencia a favorecer el lote de prácticas mejoradas proveyendo una cantidad irreal de cuidado.
- e. Mantenga registros precisos, incluyendo la pluviosidad, que ayuden a analizar el éxito o fracaso de la demostración.

V. Promoción y seguimiento después de la demostración.

- a. En qué etapas producirá la demostración resultados visibles dignos de la atención del agricultor - (por ejemplo, solamente al tiempo de siega, o por la diferencia en color y tamaño de las plantas en las etapas iniciales.)
- b. Organizando las visitas de los agricultores.

\* Las visitas programadas y supervisadas que se efectúen periódicamente en etapas claves son las mejores. Ya que las prácticas nuevas a menudo requieren una combinación de explicación e instrucción, una demostración combinada de método y resultados puede ser adecuada. Sin embargo, no cuente con que los agricultores estarán lo suficientemente convencidos para intentar las nuevas prácticas aún para el tiempo de siega. También, quizás los agricultores no podrán aplicar las prácticas hasta la próxima temporada de cosecha.

\* Toda demostración debe brindarle a los agricultores datos reales de los costos y ganancias derivados del uso de las prácticas. Los investigadores y agentes de extensión a veces exageran los reclamos y beneficios de una práctica nueva. Sea conservador, pero realista. Una demostración típica de resultados se lleva a cabo a pequeña escala cuando los agricultores implementan los métodos en los campos más grandes.

La demostración "espontánea"

Este tipo de demostración es muy efectivo con el que se usa el campo del agricultor que ya demuestre los beneficios que usted está tratando de promover. Una de las ventajas de la demos-

tracción espontánea es que evita ser marcada como realizable, como sucede en el caso de la demostración de resultados que se ha organizado con propósitos específicos.

## INSTRUMENTO

### 4. Cómo hacer recomendaciones conservadoras.

Los investigadores y agentes de extensión tienden a exagerar los beneficios de una práctica nueva, mientras que los agricultores mantienen una actitud más objetiva. He aquí algunas reglas empíricas para lograr reclamos realistas.

#### I. Descuento la cantidad de aumento en el producto reclamado para la práctica nueva:

- a. El agente de extensión con suficiente experiencia local puede descontar los reclamos pragmáticamente.
- b. Los datos de las pruebas de resultado son representativos: descuenta las expectativas de producto aumentado por una cantidad igual a la desviación normal (medida de variación estadística que usted puede calcular usando el manual del Cuerpo de Paz (ICE) titulado Traditional Field Crops.)
- c. Si la recomendación está basada en data externa, descuenta el aumento en producto por lo menos un 25%.
- d. Si los resultados de las pruebas ocurrieron durante un año excepcionalmente bueno, descuenta los reclamos por aumentos por lo menos el doble de la desviación normal o por un 35%.

#### II. Añada un descuento adicional para el uso no tan óptimo de la práctica nueva.

Por ejemplo, la efectividad de tasas recomendadas de fertilizante depende sobremanera del momento y colocación adecuados. No hay aquí ninguna regla empírica. Por lo general, mientras más compleja sea la práctica y más destrezas nuevas estén envueltas, mayor será el descuento.

#### III. Haga estimados económicos conservadores sobre los retornos.

Los posibles retornos económicos de una práctica nueva se prestan bien a exageraciones:

- a. Base todos los costos y estimados en costos y precios de calidad especial para la finca ("farm gate") para poder incluir efectos tales como la transportación y las comisiones.
- b. Al estimar los retornos, use los precios existentes al tiempo de la siega.

- c. Después de calcular los costos adicionales para las nuevas prácticas, añádale un 10% adicional como medida de seguridad.

NOTA: Por supuesto, si el agente de extensión aplica todas y cada una de las guías recién mencionadas, puede terminar en un exceso de descuentos de reclamos. Recuerde que el propósito es el mantener los reclamos realísticamente conservadores. Use su buen juicio.

## INSTRUMENTO

### 5. Manera de disminuir los riesgos asociados con las nuevas prácticas.

Además de asegurar que las nuevas prácticas sean probadas a nivel local en forma adecuada antes de su promoción, existen varias otras maneras de disminuir el riesgo del agricultor:

- a. Por lo general, es mejor estimular a los agricultores a intentar la nueva práctica en solamente una porción de su tierra. Esto disminuye el riesgo y las dudas y le permite al agricultor el hacer comparaciones.
- b. En el caso de los artículos comprados, las recomendaciones deben estar dirigidas a proveerle al pequeño agricultor que cuenta con un presupuesto limitado, el retorno máximo por cada dólar invertido en vez de la mayor ganancia por hectárea. Esto es cierto particularmente en el caso de efectos caros como el fertilizante, ya que los productos comienzan a decaer a medida que aumentan las tasas; las dosis bajas a moderadas le darán el mejor retorno por cada dólar. (Los agricultores mayores pueden trabajar basándose en la máxima de volúmen alto y retorno bajo por dólar que resulta en el mayor provecho por hectárea.)
- c. Asegúrese de que los agricultores tienen un buen conocimiento del cómo, qué, cuándo y por qué de los nuevos artículos o prácticas.
- d. Los pequeños agricultores en cualquier área demostrarán una variedad de destrezas, capital, y habilidad administrativa. El servicio de extensión debe asegurarse de que sus recomendaciones se ajusten a las necesidades de la mayoría. Sin embargo, debe proveer para las necesidades especiales de los agricultores más adelantados.
- e. Un grupo de prácticas relacionadas con los factores principales que limitan los productos simultáneamente puede también disminuir el riesgo bajo ciertas condiciones.

## INSTRUMENTO

### 6. Condiciones ideales para promover las prácticas de producción de las cosechas mejoradas a los pequeños agricultores.

- \* La práctica nueva no aumenta los riesgos del agricultor.
- \* No se desvía radicalmente de las prácticas actuales ni requiere alguna cantidad considerable de readiestramiento.
- \* Las ganancias potenciales sobrepasan los costos añadidos en una proporción de dos a uno. (Esta es la proporción de costo/beneficio.)
- \* Los artículos comerciales y los servicios asociados necesarios relacionados con la práctica se pueden obtener con términos razonables. Por ejemplo, la propagación de variedades mejoradas de maíz en Kenya se benefició sobremanera del establecimiento de una red de 1000 abastecedores pequeños de semilla.
- \* La práctica ha sido probada minuciosamente en el área donde se ha de introducir.
- \* La recompensa de la nueva práctica ocurre en el mismo ciclo de cultivo en el que se ha aplicado.
- \* Los costos de la nueva práctica están dentro de los medios del agricultor. Por lo general, ésto implica el acceso a crédito razonable.

## INSTRUMENTO

### 7. Análisis de retornos netos y de costos/beneficios.

Este es un instrumento para medir el beneficio o la pérdida económica que se le atribuye a una práctica en particular. Se puede usar para medir las prácticas existentes o las prácticas nuevas.

#### Procedimiento

- \* Enumere los artículos usados en la práctica.
- \* Enumere el costo por cada artículo en términos monetarios. (Esfuérzese en conseguirle un valor monetario para los artículos asequibles en la localidad.
- \* Registre y resuma los costos de los artículos.
- \* Determine y registre los productos que se le atribuyen a la práctica.
- \* Calcule el valor monetario de ese producto.
- \* Establezca la proporción de costos/beneficios.
- \* Determine el beneficio económico de la práctica.

#### Ejemplo:

##### Artículos y Costo

|           |                          |                |
|-----------|--------------------------|----------------|
| Labor     | Asequible                | -              |
| Semillas  | 5 lbs. a 15 ctvos./lb.   | .75            |
| Azada     | Asequible                | -              |
| Estiércol | 100 lbs. a 10 ctvos./lb. | 10.00          |
| "Mulch"   | Asequible                | -              |
|           | <u>COSTO TOTAL</u>       | <u>\$10.75</u> |

##### Producto estimado

|                                    |                          |
|------------------------------------|--------------------------|
| 10 lbs. de cebollas/metro cuadrado |                          |
| 3 metros cuadrados                 | 30 libras de<br>cebollas |

##### Valor del producto

|                                |                |
|--------------------------------|----------------|
| Precio en el mercado \$2.00/lb |                |
| 30 libras                      | \$60.00        |
| <u>COSTO TOTAL</u>             | <u>\$10.75</u> |
| <u>VALOR Y PRODUCTO</u>        | <u>\$60.00</u> |

##### Beneficio económico

\$49.75 total

## "Supliendo el crédito"

### CONCEPTOS GENERALES

Los agricultores pueden ejercer ciertas opciones únicamente cuando tienen los recursos económicos para hacerlo. La acumulación de estos recursos (conocido también como "capital") es el primer paso necesario para la innovación y el cambio. Los agricultores pueden acumular recursos ahorrando los ingresos que han sobrado o tomando prestado recursos de otras fuentes. Para el agricultor a pequeña escala, resulta problemático ahorrar ya que aún la aplicación diligente de prácticas agrícolas tradicionales casi nunca rinde mucho sobrante más allá de las necesidades del hogar. Uno de los agentes catalíticos más importantes de la posible innovación del agricultor en los países subdesarrollados es la provisión del crédito.

Hay muchas clases de crédito: el comprar una pala y labor comunal, préstamos a nivel de la villa, préstamos bancarios o esquemas de crédito por artículos. Más allá del nivel de la villa, el crédito es tanto un instrumento muy eficaz y causa potencial de dependencia. Mientras que el crédito es una forma de vida para los agricultores de los Estados Unidos, se menciona en este manual únicamente como un último recurso o evento catalítico inicial. Las empresas y compartimiento de capital cooperativos son formas aún mejores para ayudar a los agricultores a pequeña escala a obtener acceso a los recursos para cambio. (Vea el INSTRUMENTO titulado "Formas de crédito para los agricultores a pequeña escala.")

Los agricultores mismos tienen diversos motivos para usar el crédito:

#### CREDITO DEL CONSUMIDOR

- \* Supervivencia - cuando alguna enfermedad en la familia, o cuando el fracaso de la cosecha resulta en un desbalance de las necesidades del hogar y la cosecha.
- \* La familia y las obligaciones sociales - cuando una boda, funeral u otra obligación familiar requieren dinero o recursos que no estén a la mano.
- \* Consumo - cuando algo que la familia desea está fuera de su alcance.
- \* Inversión en el hogar o en una industria de costura - cuando la familia agrícola quiere comprar un artefacto para ahorrar en trabajo (molidor de maíz), establecer una industria (máquina de coser y tela), o reparar y/o añadirle a la casa.

## CREDITO AGRICOLA

- \* Supervivencia de la empresa agrícola - (por ejemplo, asegurando la semilla o usando un cultivador) asegurando los recursos necesarios para el uso continuo de la finca.
- \* Pagándole a los trabajadores de temporada - puede necesitarse labor adicional (además de la familia) para sembrar, desyerbar o cosechar cuando no hay sobrante para proveer salarios.
- \* Obteniendo artículos - comprando herramientas, fertilizante o equipo para desempeñar un grupo nuevo de prácticas.
- \* Aumentando la eficiencia - algunas veces, los agricultores desean substituir la fuerza animal o mecánica por la fuerza del hombre para la preparación de la tierra, por ejemplo, pero necesitan tomar dinero prestado para usarlos antes de lograr alguna ganancia.
- \* Mercadeo - en la espera de un buen precio para sus productos, los agricultores quizás tengan que coger prestado para sobrevivir.
- \* Expansión de la escala comercial agrícola - para adquirir tierra adicional, para financiar mejoras en la finca (aclarando el terreno, construcción de almacenes, construcción de trabajos de riego, etc.), para aumentar el tamaño del ganado.

Es importante que el agente de extensión y los agricultores a pequeña escala entiendan por qué y cómo se extiende el crédito a los agricultores. Ya que el crédito constituye una forma de dependencia en los recursos fuera del control de los agricultores, se debe usar cautelosamente. Cuando la motivación del prestamista es distinta a la motivación del agricultor, hay menos oportunidad de informalidad, de libertad en cuanto al pago del préstamo, y por lo general, de compasión por la situación precaria del agricultor. Es sumamente importante que el agente de extensión y el agricultor que estén solicitando el crédito estén bien concientes de los motivos del prestamista.

A nivel local, el crédito se puede extender como una obligación social, como un aspecto de amistad o de responsabilidad familiar. Sin embargo, el crédito es muchas veces ofrecido para ganar intereses sobre el préstamo. He aquí el fundamento de las actividades comerciales prestatarias dentro y fuera de la villa. Además de ganar interés, el crédito se presta para facilitar las ventas, para asegurar la entrega de productos agrícolas, o como un servicio público mediante proyectos de desarrollo. Al solicitar crédito con los agricultores, es importante tomar en cuenta estos motivos.

Para determinar si vale la pena incurrir los riesgos al usar

el crédito, es útil calcular los costos y términos versus la utilidad (costo/beneficio) del crédito. El costo del crédito no es fijo y tiene que determinarse por el prestamista y el prestatario en casos informales como la labor comunal. Quizás existan reglas tradicionales o inéditas en cuanto a lo que tales costos y términos crediticios serán. El costo del crédito comercial es siempre la cantidad del préstamo, más el interés acordado, más todos los gastos incurridos por el prestatario para asegurar el crédito.

La mayor parte del costo de un préstamo comercial es el interés. El interés se calcula de diversas formas, cada una resultando en una cantidad crediticia diferente y en un costo diferente (Vea el EJEMPLO). Una forma común de interés para los agricultores a pequeña escala es la venta por adelantado de cosechas. En esta transacción, al prestamista se le prometen cosechas a los precios actuales aún cuando el precio será más alto al tiempo de la siega. La diferencia en precio constituye una pérdida para el agricultor, lo que a su vez es una forma de interés o costo crediticio.

Los términos crediticios son todas las condiciones, incluyendo los costos crediticios, que son parte de un acuerdo entre el prestamista y el prestatario. (Estos se han enumerado en la sección titulada INSTRUMENTOS). La utilidad del crédito es una medida de los costos y términos versus los retornos o resultados del uso del crédito. El costo/beneficio se calcula en términos monetarios para la mayoría del crédito comercial, aunque la puntualidad, adecuación social y otras consideraciones deben ser tomadas en cuenta. Muy particularmente, el agente de extensión del Cuerpo de Paz tiene que ayudar al agricultor a pesar el valor del crédito versus el peligro de la dependencia en factores fuera del control del agricultor. Esto tiene que ser siempre parte del cómputo del costo/beneficio crediticio.

Debido a que la mayor parte del crédito comercial se extiende para lucro, es poco común que se le conceda al pequeño agricultor. Este tipo de agricultor no se considera como un buen riesgo debido a factores tales como las incertidumbres del clima, las alimañas y las enfermedades, la capacidad limitada de hacer dinero de las fincas pequeñas y el inconveniente de suplir el crédito a una clientela en las áreas rurales.

Otras formas de crédito institucional (mediante proyectos de desarrollo o distribuidores de productos agrícolas) donde éstos existen, están asequibles a los agricultores a pequeña escala, pero no acarrear la libertad de usar el préstamo para cualquier propósito. El préstamo tiene que usarse para producir una cierta cosecha o para comprar ciertos artículos. Por lo tanto, es difícil ayudar a los agricultores a obtener crédito.

El proceso de adquisición de crédito incluye, primeramente, estudiar las necesidades del agricultor y obtener una idea bien clara de su necesidad específica para tomar prestado capital. Segundo, el agricultor y el agente de extensión tienen que efectuar un inventario de las fuentes crediticias locales. El

agente de extensión y el agricultor tienen que calcular los costos crediticios y estimar los retornos para determinar el costo/beneficio de utilizar las oportunidades crediticias que se han identificado. Esto incluiría la clarificación de los términos crediticios. Entonces, el agricultor y el agente de extensión han de solicitar el crédito. Por último, el agente de extensión tiene que ayudar al agricultor a honrar los términos del préstamo y a pagarlo a tiempo. Consulte el capítulo 5, ORGANIZANDO ACTIVIDADES COOPERATIVAS, para ver cómo lograr que los agricultores soliciten el crédito como grupo. Use los INSTRUMENTOS en el capítulo 6, ADMINISTRACION, para ayudar a organizar y efectuar este proceso de adquisición del crédito.

## EJEMPLO

1. Ejemplo demostrativo de los resultados de un inventario crediticio:

Fuente: Abastecedor agrícola.

Tipo: Crédito para fertilizantes y semillas híbridas, al tiempo de siembra, para saldarse al tiempo de la siega.

Lugar: La ciudad capital, a 400 kilómetros de aquí.

Términos: Solamente para los agricultores u organizaciones que compren 2 toneladas de fertilizante y 100 dólares norteamericanos de semilla.

2. Ejemplo de los costos crediticios:

- a. Costo crediticio simple

|                                |       |             |
|--------------------------------|-------|-------------|
| Total del préstamo             | \$100 |             |
| Costos crediticios (fijos)     |       | \$10        |
| Gastos del agricultor (viajes) |       | <u>\$ 5</u> |
| TOTAL DE COSTOS CREDITICIOS    |       | \$15        |

- b. Costo crediticio con interés anual

|                              |       |       |
|------------------------------|-------|-------|
| Total del préstamo           | \$300 |       |
| Préstamo                     |       | \$300 |
| 8 meses                      |       |       |
| Interés anual                |       | 8%    |
| Recargos fijos por servicios |       | 2%    |

| TASA DE INTERES ANUAL | X | TOTAL DEL PRESTAMO | X | % USADO ANUAL        | = | INTERES |
|-----------------------|---|--------------------|---|----------------------|---|---------|
| .08                   | X | \$300              | x | $\frac{8}{12} (.75)$ | = | \$16    |

|                             |             |
|-----------------------------|-------------|
| Total del interés           | \$16        |
| Cargos por servicios        | \$ 6        |
| Gastos del agricultor       | <u>\$ 5</u> |
| TOTAL DE COSTOS CREDITICIOS | \$27        |

## INSTRUMENTO

### FORMAS DE CREDITO PARA LOS PEQUENOS AGRICULTORES

#### FUENTES LOCALES

- \* Tomar prestado herramientas, semillas y otros artículos de un vecino, amigo o pariente.
- \* Grupos de trabajo (varios grupos de trabajadores laboran en sus campos, compartiendo la labor)
- \* Labor comunal (trabajadores de la villa le rinden su labor a los líderes locales por cuestión de respeto y con el conocimiento de que los líderes les ayudan en sus tiempos difíciles).
- \* Compartir informalmente el equipo, labor y otros artículos en la villa.
- \* Tomar prestado de prestamistas locales, mercaderes o líderes, con toda la buena intención de pagarles en forma especial al tiempo de la siega.

#### FUENTES INSTITUCIONALES

- \* Tomar prestado de prestamistas locales, comercialmente - a saldarse en efectivo más el interés.
- \* Instituciones prestatarias cooperativas conocidas como asociaciones o cooperativas agrícolas, cooperativas crediticias, cooperativas del consumidor, etc.
- \* Procesadores de productos agrícolas (por ejemplo, fábricas enlatadoras que provean crédito como pago adelantado para obtener productos agrícolas).
- \* Suplidores de equipo agrícola, por ejemplo, suplidores de fertilizante, o de alimento, para proveer el crédito para estimular las ventas.
- \* Bancos comerciales.
- \* Agencia gubernamental o de desarrollo - programas crediticios patrocinados.

La identificación de estas fuentes es otra tarea de investigación que se puede realizar usando ese capítulo como guía.

## INSTRUMENTO

Lista de cotejo para la aclaración de términos crediticios.

Cuando se hayan identificado las fuentes, los términos pasan a ser la consideración principal en aparear las alternativas crediticias con las oportunidades alternas para usar capital adicional en la empresa agrícola. La siguiente lista de cotejo se puede usar para determinar los términos por los que se ofrece el crédito mediante las fuentes crediticias asequibles al grupo de agricultores en cuestión.

### TERMINOS CREDITICIOS

1. Costos crediticios.
  - a. Cargos crediticios.
  - b. Gastos crediticios.
2. Seguridad.
  - a. Tierra.
  - b. Bienes capitales.
  - c. Cuenta de ahorros.
  - d. Venta condicional.
  - e. Patrocinadores.
  - f. Integridad del prestatario.
3. Duración del préstamo.
  - a. Menos de 6 meses.
  - b. Hasta la siega.
  - c. 6 a 12 meses.
  - d. Uno a cinco años.
  - e. Hasta que se salde.
  - f. Más de cinco años.
4. Puntualidad del préstamo.
  - a. ¿Está asequible cuando se necesita?
  - b. ¿Cuán flexible es la fecha para saldarse?
5. ¿Pago especial o en efectivo?
  - a. ¿Ha sido desembolsado el préstamo en forma especial (fertilizantes, semillas, etc.)?
  - b. ¿Se requiere pago especial?
  - c. ¿Cómo se decide el valor de estos bienes?
6. Restricciones del uso del crédito: ¿Se ha estipulado que los fondos solamente se pueden usar en forma específica?
7. Procedimientos de solicitud.
  - a. Hoja de solicitud.

- b. Declaración de finanzas.
  - c. Entrevista personal.
  - d. Visita a la finca por el supervisor.
8. Procedimientos de pago.
- a. Tiempo requerido para el procesamiento.
  - b. Formas de desembolso.
9. Procedimiento de saldo.
- a. Pago en cantidad global.
  - b. Pago o amortización parcial.
  - c. Saldo periódico del principal e interés.
  - d. Interés pagado por adelantado.
10. Penalidad por incumplimiento de pago.
- a. Descuentos concedidos por pago puntual.
  - b. Cargos de penalidad por incumplimiento de pago.
11. Otros términos.

## "Escogiendo y produciendo la semilla"

### CONCEPTOS GENERALES

La cantidad y calidad de la semilla es uno de los factores más limitantes en la producción de las cosechas. Es esencial que los pequeños agricultores obtengan acceso a las cantidades necesarias de semilla de alta calidad si quieren lograr productos lucrativos. Los productos son una función de muchos factores, dos de los cuáles son la variedad (tipo de semilla) y la calidad de la semilla. (Consulte la sección de INSTRUMENTOS para las listas de cotejo de los "Factores a considerar al evaluar la variedad de semillas" y para los "Guías para escoger la calidad de la semilla".) Ya que raras veces la semilla de calidad adecuada está asequible a los agricultores en sus distintos ambientes, los agentes de extensión quizás tengan que multiplicarse, o por lo menos ayudar a los agricultores a cultivar su propia semilla.

Hay cuatro variedades generales:

#### Variedades tradicionales

Estas son las variedades que usan la mayoría de los agricultores. Las variedades locales tienen las siguientes ventajas:

- \* familiaridad del agricultor con sus características y necesidades
- \* buena resistencia a las enfermedades e insectos locales
- \* disponibilidad local
- \* habilidad probada para producir productos aceptables bajo condiciones físicas y administrativas a nivel local (adaptación local)
- \* bajo costo
- \* habilidad para multiplicarse exitosamente en la finca

Desventajas:

- \* adaptada a prácticas administrativas y a suelos poco fértiles
- \* pobre reacción a los aumentos en la fertilidad del suelo, uso de fertilizantes y otras prácticas mejoradas

#### Híbridos

Estos se producen (por el cruce de dos o más líneas endogámicas de una cosecha) por los criadores de plantas en los centros de multiplicación de semillas.

Ventajas:

- \* producen hasta 35% más que las variedades locales

- \* más resistentes a los insectos y enfermedades
- \* responden bien a las prácticas mejoradas y al uso de fertilizantes

Desventajas:

- \* no se consiguen localmente
- \* no se pueden replegar en la finca (las semillas híbridas recuperan sus características originales si se siembran de nuevo, los productos decaen abruptamente)
- \* son caras
- \* poco conocidas por los agricultores
- \* requieren buenas prácticas administrativas
- \* su poder de adaptación a las condiciones de cultivo es más corto

Sintéticos

Las variedades sintéticas son variedades mejoradas desarrolladas de la polinización cruzada de líneas probadas en cuanto a su habilidad de combinación.

Ventajas:

- \* mayor variedad genética (más adaptables) que las híbridas
- \* más baratas que las híbridas
- \* la semilla, si se ha escogido con sumo cuidado, puede volverse a sembrar

Desventajas:

(Igual que las híbridas)

Variedades mejoradas mediante la selección en masa

Estas resultan del cruce natural entre líneas de plantas sin pruebas de habilidad de combinación.

Ventajas:

- \* responden mejor a la fertilidad y prácticas mejoradas que las variedades tradicionales
- \* más baratas que las sintéticas y las híbridas
- \* la semilla se puede volver a sembrar

Desventajas:

- \* no responden tan bien como los híbridos o los sintéticos
- \* son producto de un proceso al azar

Usando los INSTRUMENTOS incluidos en este subcapítulo, los agricultores y los agentes de extensión pueden escoger el tipo y variedad específica de semilla para usar en las fincas locales. Cuando han escogido estos factores, es importante asegurarse de

que haya disponible suficiente semilla de calidad. Si se escoge una semilla híbrida, el proveer semillas adecuadas implica el identificar un centro profesional de multiplicación de semillas que tenga la variedad, procure y distribuya la semilla. Si el agricultor escoge una variedad sintética, de las escogidas en masa, puede ser necesaria una adquisición inicial de un centro de multiplicación de semillas. Sin embargo, las variedades sintéticas y las escogidas en masa, al igual que las variedades tradicionales, pueden volverse a sembrar y por lo tanto ser replegadas en la finca.

La multiplicación de las semillas en la finca implica varios pasos. Primero, el agricultor y el agente de extensión tienen que asegurarse de que la variedad que desean multiplicar no es híbrida. Segundo, el agricultor debe determinar la cantidad de semilla que desea producir para volver a sembrar, y debe designar una porción de su producto para este propósito. Tercero, durante la cosecha y el procesamiento de la misma, se debe tener mucho cuidado al escoger y secar la semilla para volver a sembrar. (Vea "Cómo escoger semilla cultivada en el hogar" en la sección de INSTRUMENTOS). Cuarto, la semilla se debe almacenar cuidadosamente y lejos de lugares húmedos, insectos y enfermedades que puedan perjudicarle. Por último, al escoger semillas para usos al tiempo de sembrar, lleve a cabo una prueba de germinación y/o una prueba de campo para asegurarse de que la calidad sea buena.

## EJEMPLO

Ralph ha estado trabajando con agricultores arroceros locales por espacio de seis meses. Los agricultores han estado experimentando desde hace un año con nuevas variedades que habían sido introducidas por el agente de extensión anterior. Algunas de las nuevas variedades habían producido mucho más que las variedades locales. Especialmente tres variedades. Una variedad produjo el doble de la producción anterior. Las otras dos sobrepasaron la producción a la variedad local en forma muy significativa. El agricultor (Jo) que usó la variedad más productiva también usó una aplicación recomendada de fertilizante de nitrógeno. De los agricultores que usaron las otras dos variedades nuevas, solamente uno (Abdul) usó fertilizante, por debajo de la tasa recomendada.

Este año, Ralph no le provee fertilizante a los agricultores, y éstos tampoco lo compran. Sin embargo, los agricultores insisten en usar las mismas variedades nuevas. Jo se asombró al ver que la variedad que mejor produjo el año anterior rinde ahora menos que la mayoría de las variedades locales. Abdul, quien usó una variedad nueva diferente y un poco de fertilizante, logró resultados casi tan buenos como los del año anterior. Ralph concluye que la variedad de Jo es quizás un híbrido dirigido a las prácticas fertilizantes y administrativas especiales, y que la de Abdul es una variedad sintética o escogida en masa. Ralph verifica sus conclusiones con los investigadores agrícolas regionales. Entonces les explica a los agricultores la diferencia en los tipos y características de las variedades y recomienda el fertilizante de Abdul y un grupo de prácticas adaptado localmente. Los agricultores acuerdan usar la variedad de Abdul, comprar su semilla, y desistir de la compra de otros artículos externos. Ralph piensa ayudar a cada agricultor a multiplicar su propia semilla durante el año. También piensa probar todas las variedades presentes en el área con la ayuda de la estación local de investigación agrícola.

## OTRA SITUACION PARA DEMOSTRAR LA IMPORTANCIA DE LA SELECCION DE LA SEMILLA:

Chris y su contraparte Jina han estado trabajando en huertos con un grupo de mujeres. Las mujeres tienen un interés especial de disminuir la cantidad de artículos que tienen que comprar con su dinero (para el que tanto tienen que trabajar). Los dos agentes de extensión están tratando de determinar varias cosas: qué variedades locales de vegetales se pueden sembrar fácilmente para producir semillas; qué tasas de germinación pueden anticipar de estas variedades; qué variedades mantendrán su viabilidad en propagaciones sucesivas. Con el paso del tiempo, Chris se da cuenta de que no hay listas de "variedades recomendadas" para el área en la que trabaja. Se da cuenta de que tiene que aprender todo sobre la semilla por medio de los agricultores y hortelanos locales y mediante su propia experiencia, o mediante pruebas a nivel local. Se da cuenta de que éste será un proceso largo que tiene que preceder cualquier proyecto de horticultura.

## INSTRUMENTOS

1. Manual M 13 (ICE) Traditional Field Crops (Cosechas Tradicionales)
2. Manual M 2 (ICE) Small Farm Grain Storage (Almacenamiento de granos en las fincas pequeñas)
3. Reimpresión R 25 (ICE) Intensive Vegetable Gardening for Profit and Self-Sufficiency (Horticultura intensiva de vegetales para lucro y auto-suficiencia)
4. Reimpresión R 40 (ICE) Rice Production (Producción de arroz)
5. Paquete P4 (ICE) Small Vegetable Gardens (Huertos pequeños de vegetales)
6. Manuales, folletos y panfletos sobre la propagación de semillas y la producción de cosechas. (Asequibles localmente)

CONCEPTOS GENERALES

Además del crédito , las prácticas adaptadas localmente y la semilla adecuada, existen otras prácticas foráneas las cuales no están accesibles al pequeño agricultor. Los agentes de extensión pueden ayudar directamente al agricultor supliendo tales ideas cuando se necesiten. Tales ideas pueden incluir:

- \* labor, equipo o maquinaria
- \* instrumentos
- \* estiércoles, cal y otros tratamientos orgánicos de suelo
- \* fertilizantes manufacturados o inorgánicos
- \* pesticidas, yerbicidas y otros químicos agrícolas
- \* envases de almacenaje
- \* cualquier otro artículo necesario para la producción, la cosecha y el procesamiento de productos agrícolas

Por medio de investigación extensiva y la planificación (véase el capítulo 2) el trabajador de extensión y los agricultores determinan cuáles cosechas deben cultivarse o cuál ganado debe criarse y por lo general, cuáles prácticas se deben emplear. El trabajador de extensión se asegura que cualquiera de las cosechas recomendadas o las prácticas de ganadería sean examinados cuidadosamente bajo condiciones locales. Luego, basado en los intereses y recomendaciones del agricultor, los agricultores escogen las prácticas y cosechas/ganado que les sea de mayor utilidad. A este punto, los agricultores y el trabajador de extensión valoran la necesidad de varias ideas específicas a sus empresas agrícolas.

La determinación de qué ideas se necesitan implica primeramente una evaluación de los problemas específicos que acarrea cada cosecha o empresa animal. Luego, el trabajador de extensión y el agricultor pueden listar varias ideas para resolver cada "problema específico". Finalmente, el agricultore puede escoger la idea más adecuada para el trabajo.

Por ejemplo, para cultivar quimbombó, el agricultor debe desyerbar su terreno en varias ocasiones bien programadas. (véase EJEMPLO para una muestra de este proceso). El agricultor probablemente escogerá las ideas de desyerbo más convenientes, familiares, y de beneficio en el costo, en este caso el estiércol y la paja y una azada hecha localmente.

Es extremadamente importante que el trabajador de extensión y el agricultor examinen la adecuacidad de cualquier idea empleada en la empresa agrícola. (Véase INSTRUMENTOS para "Las Pautas para la Selección de Ideas Adecuadas" y el Capítulo Seis, ADMINISTRACION, "Planificación, INSTRUMENTOS, para las "Pautas para la Selección de Recursos Adecuados".) El término

adecuado en este caso significa que es útil para el pequeño agricultor. La selección de una idea adecuada implica mucho más que la solución técnica de un problema.

La selección independiente de varias ideas para un proyecto de producción basada primeramente en razones técnicas pueden sumarse a una gran falta de servicio a otros intereses y necesidades.

Por ejemplo, el usar pesticidas en una plantación de arroz irrigada río arriba de un pozo de agua potable o de lavar no es adecuado, aún cuando pueda resolver exitosamente el problema inmediato de insectos. Las empresas de los viernes por la tarde para preparar la tierra para la siembra no son adecuadas en una villa musulmana donde se lleva a cabo algún tipo de culto religioso los viernes por la tarde, aún si son la mejor forma local de labor comunal. La selección de ideas envuelve la gama de los intereses de la finca y la villa.

La consecución envuelve los siguientes pasos: la identificación de las fuentes de inputs, la disposición de materiales o el asegurarse de que estén disponibles los materiales, el acuerdo de pago y transportación, la compra y la transportación de los inputs y el almacenamiento y la distribución de los mismos. A menudo, las logísticas son difíciles cuando los caminos, las comunicaciones, las redes y los sistemas de transportación son nuevos e incompletos. Es imperioso entonces la planificación y la realización de los pasos de consecución en forma rigurosa. Vea el Capítulo Seis, ADMINISTRACION, "Planificación y Realización de Planes" para INSTRUMENTOS para procurar inputs.

La distribución de los inputs debe ser ordenada, eficiente, culturalmente adecuada y bien documentada. Mientras más inputs se distribuyan, más formalidad es necesaria. (El capítulo Seis, ADMINISTRACION, ofrece instrumentos para el logro de la administración formal de tareas tales como la distribución de inputs.

La "imparcialidad" es frecuentemente un punto que surge cuando inputs tales como herramientas o fertilizantes son distribuidos. Sin embargo, la imparcialidad es definida culturalmente y raras veces significa lo mismo para un Norteamericano y un Costarricense o un nativo de Kenya. Por ejemplo, un trabajador de extensión puede recibir un embarque parcial de semilla vegetal en respuesta a una orden mediante el Ministerio de Agricultura. Ya que no hay suficiente para llenar cada orden específica del agricultor, el trabajador de extensión puede que decida dividir equitativamente la semilla entre todos los agricultores para así ser "imparcial". El jefe local puede que se enoje al saber que recibirá tanto como su vecino, el cual es un miembro común de la villa. El concepto de "imparcialidad" por costumbre local significa que el jefe recibe más como señal de respeto. La distribución ordenada y eficiente de inputs debe llevarse a cabo con una sensibilidad cultural o causará malos entendidos y creará una seria falta de confianza.

Algunos inputs pueden prestarse en vez de ser comprados. Estos pueden considerarse como crédito en términos de un estudio de costo, términos y costo/beneficio. Es muy importante que se mantengan registros de equipo, maquinaria o préstamos de inputs. Los acuerdos firmados o atestiguados, de acuerdo a la costumbre local, ayudan a surtir términos cuando el ingreso o el pagaré ha de saldarse. Los artículos prestados deben ser cuidadosamente inspeccionados de acuerdo con los acuerdos.

En situaciones donde los servicios de apoyo son nuevos, la provisión de artículos es sumamente importante, pero además es una fuente de poder tremenda. El poder de un trabajador de extensión es aparente si él es la única persona en la villa con acceso a los inputs que necesitan los agricultores de la villa para realizar productos provechosos. Cuando dichos artículos son procurados y almacenados mediante el trabajador de extensión, y deben ser distribuidos por el mismo, dicho trabajador posee otro tipo de poder. Si los inputs deben procurarse mediante el trabajador de extensión, éste puede reservar el poder de escoger cuál input conseguir. Este es el poder de hacer algo por los demás.

En situaciones donde el apoyo agrícola no ha llegado a los pequeños agricultores, el poder de ayudar de esta forma es a menudo un reto que vale el riesgo de la dependencia. Sin embargo, es importante que los trabajadores de extensión entiendan que solamente pueden aceptar esta responsabilidad temporariamente, aún cuando al principio puede ser vital para traer recursos para ayudar de esta manera a los pequeños agricultores. Al aceptar la responsabilidad de ser la fuente de inputs a los agricultores en las villas, el trabajador de extensión debe siempre tener en cuenta las necesidades, intereses y metas de los agricultores y ayudar a lograrlos. En el caso de los agricultores que desean usar pesticidas dañinos y peligrosos en sus cosechas, el trabajador de extensión debe considerar sus creencias personales al negar el uso de las mismas contra el respeto que le da a las opiniones de sus vecinos agricultores. No existe una fórmula para este tipo de decisión, pero es muy importante que el trabajador de extensión use su poder de provisión con mucho cuidado y consideración. (Vea el Capítulo Seis, "Evaluación", Capítulo Cinco, ORGANIZANDO LA ACTIVIDAD COOPERATIVA, y este capítulo, "Servicio Indirecto").

#### Uso de Fertilizantes y Pesticidas:

Es muy importante que los trabajadores de extensión que promueven el uso de cualquier fertilizante o pesticida fabricado piensen en las consideraciones envueltas en el uso de las mismas. Se ha escrito mucho sobre las prácticas agrícolas "orgánicas" versus las "inorgánicas". A los trabajadores de extensión se les pide que clarifiquen sus opiniones y valores personales en estas consideraciones y que trabajen con los agricultores tomando en cuenta en lo posible los deseos del

agricultor/clientes. En situaciones donde el trabajador de extensión está en desacuerdo con el agricultor sobre el uso de productos químicos, el trabajador de extensión debe proveerle información (conocimiento técnico para ayudar al agricultor a llegar a su propia decisión. El acertar o no son consideraciones personales en este asunto. Los agricultores tienen derecho a escoger. Los trabajadores de extensión también deben ejecutar alternativas personales tomadas con cuidado.

## EJEMPLO

### Escogiendo los inputs

El agricultor cosechará quimbombó usando una nueva variedad de prácticas adaptadas localmente que le han sido sugeridas por un agente de extensión local. El agente discute este proyecto con el agricultor luego de acordar cuáles serán la variedad y las prácticas. Un "problema específico" que el agricultor debe manejar es el del DESYERBO BIEN PROGRAMADO. El agricultor y el trabajador de extensión hacen una lista de posibles inputs para ayudar a resolver el problema del desyerbo.

- \* familiares y amigos, manual
- \* familiares y azadas
- \* familiares, manual (más horas)
- \* estercolando y un poco de desyerbo por los familiares
- \* Yerbicidas por el agente local y el agricultor (rociador montaespaldas)

Ambos discuten las alternativas. El yerbicida es demasiado peligroso y muy caro para usarse en esta situación. El desyerbo a mano tomaría demasiado tiempo, especialmente cuando la familia y las amistades no pueden reunirse para hacerlo al mismo tiempo. Las azadas es una buena alternativa, pero ésto implicaría un pequeño gasto con el herrero local. La mezcla de paja y estiércol está asequible pero no es la única solución.

El agricultor y el trabajador de extensión concuerdan que la mejor solución es el estercolar el huerto de quimbombó y comprar una azada para desyerbar cuando sea necesario.

## INSTRUMENTOS

### 1. Criterios para la Selección de Inputs Adecuados

Los inputs útiles serán:

- \* culturalmente adecuados
- \* de acuerdo con los intereses del agricultor
- \* conocidos o fácil de aprender para el agricultor
- \* técnicamente beneficiosos
- \* sin riesgo económico (costo/beneficio)
- \* disponibles localmente o fácilmente asequibles

2. Para administrar los grupos de consecución, vea el Capítulo Seis, ADMINISTRACIÓN, "Planificación", INSTRUMENTOS.

3. Para el uso de fertilizante u otros aditivos al terreno, tales como estiércol orgánico o abono, véase ICE, Manual R8 (1980), SUELO, COSECHAS Y USO DE FERTILIZANTE

4. Tabla de Registro de Distribución (ilustración)

| FECHA   | INSTRUMENTO                 | AGRICULTOR                    | FECHA DE DEVOLUCION  |
|---------|-----------------------------|-------------------------------|----------------------|
| 5/10/84 | azada                       | Miki                          | vendió 1.00 pagó     |
| 5/11/84 | azada<br>rastrillo<br>pala  | Ishmael<br>Ishmael<br>Ishmael | vence 5/18<br>"<br>" |
| 5/12/84 | carretilla<br>azada<br>pala | María<br>María<br>María       | vence 5/19<br>"<br>" |
| 5/13/84 | 10 azadas<br>10 palas       | Jo y compañía<br>de trabajo   | vence 5/20<br>"      |

etc.

## INSTRUMENTO

### Ayudas matemáticas agrícolas:

- a. Vea el Manual de ICE R4 Matemáticas Agrícolas para los Voluntarios
- b. Véase Manual (ICE) COSECHAS TRADICIONALES DE CAMPO, Apéndices para
  - \* Cómo Realizar un Análisis Estadístico Elemental
  - \* Cómo Convertir Productos de Lotes Pequeños
  - \* Medidas y Conversiones
- c. Véase el mismo manual, desde la página 143 para ver
  - \* Asesorando las Necesidades de Fertilizante
  - \* Pautas Básicas para la Aplicación de Fertilizantes Químicos.
- d. Consulte con agricultores, suplidores agrícolas o estaciones de investigación para pautas en cuanto a precios, raciones de alimento, etc.
- e. Véase el Manual de ICE R8, SUELOS, COSECHAS Y EL USO DE FERTILIZANTES

### Información de Seguridad Química Agrícola:

Consulte el Manual de ICE, Cosechas de Campo Tradicionales, M13, o el Paquete de Seguridad de Pesticidas, P4.

## "Estudiando la tierra agrícola"

### CONCEPTOS GENERALES

La agrimensura, en cuanto se relaciona al tema de este manual, es la rama de las matemáticas aplicadas que se usa para determinar el área de cualquier porción de tierra, las extensiones y direcciones de las líneas fronterizas, la elevación y el contorno de la superficie, y el arte de delinear en forma precisa estas medidas en un pedazo de papel. Esta clase de agrimensura es un servicio que raras veces se le provee a los pequeños agricultores. Es muy importante para ellos por varias razones:

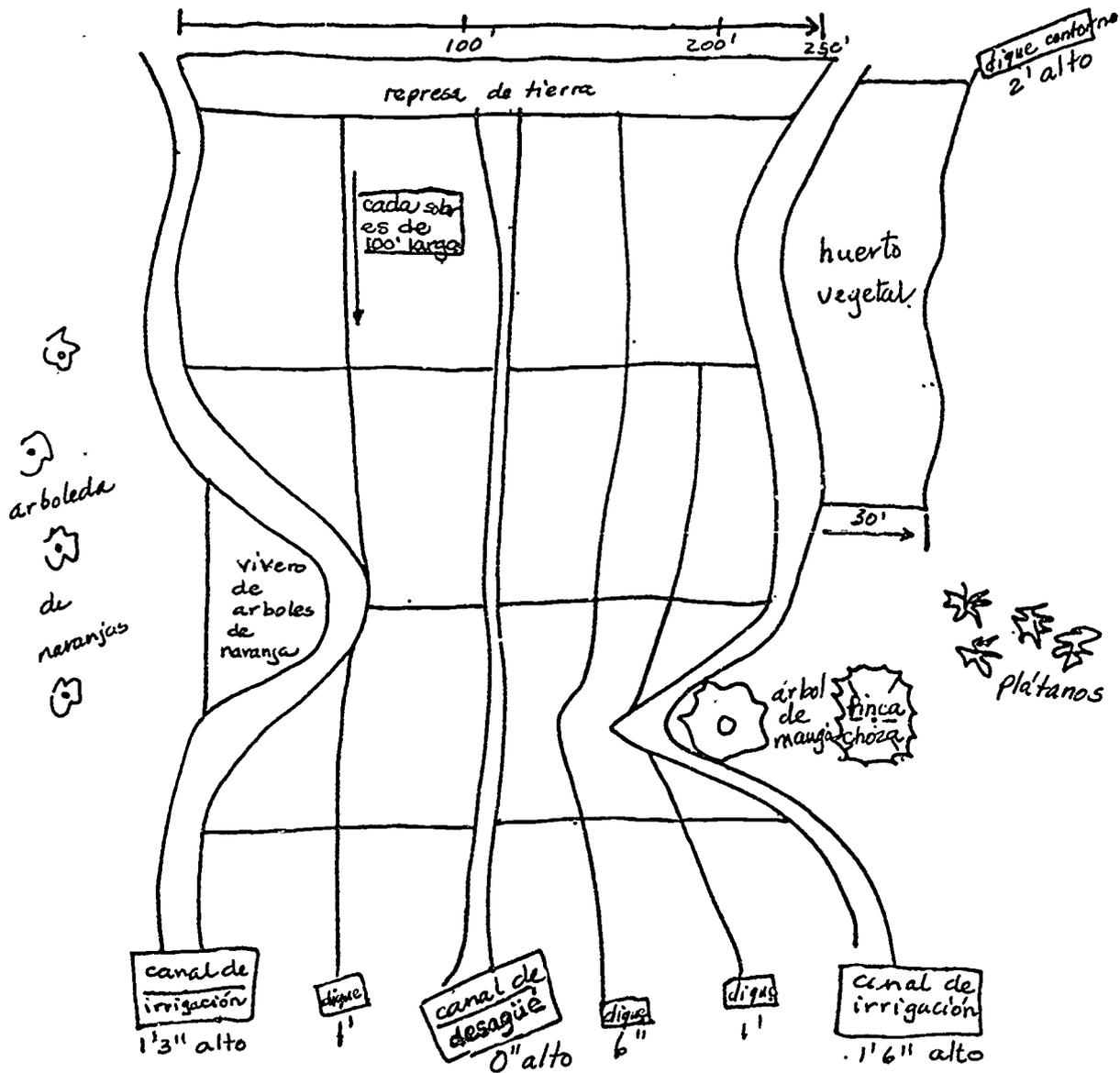
- \* A medida que las prácticas agrícolas y la tenencia de tierras les permite obtener más propiedades individuales, es importante conocer el lugar, límites y áreas exactos de una parcela.
- \* Esto es aún más imperioso cuando la tierra está escasa.
- \* Para poder calcular las aplicaciones óptimas de semilla, limo, estiércol, fertilizante e irrigación en un a extensión de terreno en particular, se necesitan medidas precisas del área.
- \* Para poder nivelar o preparar el contorno adecuado de un campo donde se ha de utilizar el sistema de irrigación o de agua de lluvia en la forma más eficaz posible, la elevación y los contornos tienen que ser medidos y trazados de manera muy exacta.
- \* Para poder localizar los canales de irrigación y los diques o drenajes, los contornos y la elevación tienen que ser calibrados con precisión.

La agrimensura se efectúa en dos planos: los límites y la medida del área se localiza en un plano de dos dimensiones - largo y ancho; la elevación y los contornos se localiza en un plano tri-dimensional - largo, ancho y alto. Las medidas del área y los límites se presentan como líneas en el mapa. Las elevaciones y los contornos aparecen como puntos o líneas demarcadas con un cierto valor de altura (vea EJEMPLO).

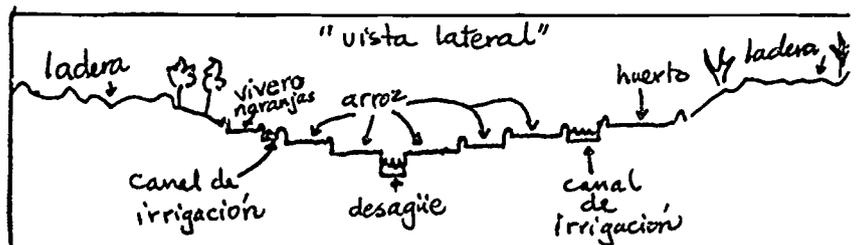
Esta clase de alfabetización multidimensional no es fácil de compartir con los agricultores en las villas, quienes han aprendido un tipo diferente de orientación espacial. Vea el Capítulo Cuatro, ADIESTRAMIENTO DE LOS AGRICULTORES, "Comunicación intracultural", para obtener una indicación de la naturaleza del analfabetismo visual y espacial y cómo bregar con el mismo.

EJEMPLO

Mapa y estudio de contorno de la finca de Pa Jo (campo de arroz y vegetales)



" significa pulgadas  
' significa pies



INSTRUMENTO

Reimpresión de la ICE (por pedido solamente)

Manual de Agrimensura de Sierra Leone  
(Sierra Leone Surveying Manual)

## "Supliendo el almacenamiento"

### CONCEPTOS GENERALES

Aproximadamente treinta por ciento del grano almacenado en todo el mundo se pierde debido a insectos, roedores y hongos. Para los pequeños agricultores con quienes trabajan los agentes de extensión del Cuerpo de Paz, éste es un problema diario de marca mayor. Hay una gran escasez de protección contro los hongos y alimañas en las villas. Ya que ésta es una área vital en la cual ayudar a los agricultores, ICE ha producido un manual con suficiente información sobre el tema. Dicho manual incluye secciones sobre los siguientes tópicos:

- Los problemas de almacenamiento de grano
- El grano como entidad viviente
- Granos, humedad y aire
- Preparando el grano para almacenar
- Los enemigos del grano
- Métodos de almacenamiento

Los trabajadores de extensión tienen que enfocar parte de su atención en temas más allá de la producción de productos agrícolas. Al ayudar al agricultor a redoblar su producción de grano o vegetales, el agente de extensión puede causar un problema mayor de almacenamiento. ¿Dónde se almacena el nuevo grano? ¿Cómo protegerlo de las alimañas, humedad y truhantes? El manual en cuestión incluye la información técnica necesaria para resolver el problema de almacenamiento. El agente de extensión puede ayudar a los agricultores estimulándolos a planificar sus estrategias de almacenaje. También, los agricultores pueden determinar las facilidades y estrategias de almacenaje más adecuadas con la ayuda del agente de extensión. Finalmente, el almacenaje adecuado es el instrumento mercantil más práctico del agricultor. Si el almacenaje es adecuado, el agricultor puede retener su cosecha hasta que los precios sean los más favorables. La importancia del almacenaje es crucial.

## EJEMPLO

María se sintió muy orgullosa. Debido en parte al estímulo que le brindó Joel, el agente de extensión en el área, María había trabajado fuerte en un huerto intensivo de cebollas. Sus frutos fueron tremendos. Joel también estaba muy complacido. Cargaban una canasta tras otra hasta la choza de adobe de María. Sin embargo, pronto se dieron cuenta de que no tenían suficiente espacio. Joel ofreció sus servicios para almacenar el resto de los productos.

El precio, aunque no era el mejor al momento, aún era bueno. Debido a los problemas de espacio, María decidió vender toda su cosecha enseguida, excepto por 5 canastas. Sus ganancias fueron bastante modestas. Dos meses después, las cebollas que habían quedado y que no se habían podrido debido a la humedad, se vendieron al doble en el mercado local. Tanto Joel como María aprendieron la importancia de aprender técnicas mercantiles, de secamiento y almacenaje como parte de su proceso de horticultura.

INSTRUMENTO

Manual para las fincas pequeñas para el almacenamiento de granos.

(Small Farm Grain Storage Manual)

ICE, M 2

## "Mercadeo de productos agrícolas"

### CONCEPTOS GENERALES

A menudo, el agente de extensi3n est  en una posici3n ideal para ayudar a los agricultores a entender y participar con mayor éxito en el sistema mercantil. Uno de los terrenos más grandes y menos atractivos al que ingresa el pequeño agricultor est  sujeto a las leyes de oferta y demanda, negocios en grande y a las leyes y p3lizas gubernamentales. En este caso, si alguno, el agricultor necesita la ayuda directa que le puede brindar el agente de extensi3n.

Hay dos formas principales por las que el agente de extensi3n puede ayudar a los pequeños agricultores a entrar exitosamente al sistema mercantil: organizando grupos cooperativos a gran escala, cuyo prop3sito sea el de obtener ventajas locales o regionales en los precios, o asegurando los precios favorables mediante un sistema de mercadeo oportuno. Consulte el Capítulo Cinco, ORGANIZANDO LAS ACTIVIDADES COOPERATIVAS, para mayor informaci3n sobre el mercadeo cooperativo.

El proceso de ayudar a los agricultores a asegurar ventajas en los precios mediante mercadeo oportuno implica cuatro pasos básicos:

- I. Establecer quién controla las cosechas y animales al tiempo de cosecha y bajo qué condiciones:
  - A. Ventas por adelantado: los agricultores pueden recibir pagos por adelantado por una cosecha, creando así una obligaci3n con el comprador.
  - B. Ventas por contratos: los agricultores pueden contratar para venderle semillas a un comprador a un precio en particular por una calidad y cantidad particulares.
  - C. Restricciones prestatarias o crediticias de la venta: los agricultores quizás tengan que vender la cosecha cuando llegue el momento de saldar el préstamo.
  - D. Restricciones de renta o tenencia en las ventas: los agricultores quizás tengan que vender o rendir parte de una cosecha al terrateniente o líder local debido a términos de propiedad, vencimiento de renta o costumbre local.
- II. Establecer un estimado de las fluctuaciones en el precio durante varias temporadas al año (vea el INSTRUMENTO en la secci3n de Datos de precios)
  - A. Encuentre el promedio de precios bajos durante el mes en el que 75% de todos los productores logren ventas.

- B. Encuentre el precio alto promedio durante una temporada en la que el precio sea más alto.
- C. Asegúrese de que los precios altos y bajos son equivalentes - el mismo tipo (grado) de producto en la misma condición a la misma fecha en el proceso mercantil.
- D. Reste el precio bajo del precio alto para obtener una diferencia aproximada del precio de la temporada.

III. Estime los costos que resultan al retener los productos fuera del mercado.

- A. Estime la duración promedio del período de retención entre la mitad del período de precios altos promedio y los bajos.
- B. Estime el costo de retener cada producto (tonelada de arroz, libra de carne) fuera del mercado.  
  
(por ejemplo - costo o depreciación del almacén; pérdidas por almacenamiento; costos de manejo, etc.)
- C. Estime la ganancia o pérdida del agricultor si retiene una cosecha fuera del mercado. (Esto depende de la diferencia entre el costo de retención y el aumento anticipado en el precio por la temporada.)

Beneficio neto

Aumento estimado en el precio - Costo estimado de retención = Beneficio neto por unidad de cosecha

IV. Decida retener o vender la cosecha.

Antes de que el agricultor pueda contemplar estrategias mercantiles, su cosecha debe estar (al tiempo de siega) libre de toda restricción. Si la cosecha está libre al tiempo de cosecha, y si el beneficio neto de retenerla fuera del mercado es significativa (sobre el 25%), entonces el agente de extensión puede aconsejarle al agricultor que retenga su cosecha hasta que el precio aumente y alcance el promedio alto por la temporada.

Hay otras estrategias para participar exitosamente en el sistema mercantil. Estas están ennumeradas como uno de los INSTRUMENTOS, "Cómo pueden intervenir los agricultores en el sistema mercantil". Este instrumento sirve también para demostrar los argumentos presentados en este subcapítulo.

EJEMPLO

1. Visión del agricultor del sistema mercantil (Reimpresión de ICE)

|  |                   |                                     |                               |
|--|-------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| EL AGRICULTOR TIENE INTERES ESPECIAL EN: | PORQUE DETERMINA: | Y QUIZAS SABE QUE SE RELACIONA CON: | PERO NO QUE SE RELACIONA CON: |
|--|-------------------|-------------------------------------|-------------------------------|

|                  |                                 |  |                                 |
|------------------|---------------------------------|--|---------------------------------|
| ACCESO MERCANTIL | Qué comodidades puede producir. | Facilidades de transporte, cuotas, control tipo monopolio. | Efectos de normas del gobierno. |
|------------------|---------------------------------|--|---------------------------------|

|                       |                                 |   |   |
|-----------------------|---------------------------------|---|---|
| CRITERIOS MERCANTILES | Cómo prepara su cosecha para el | Costumbre local, gustos de los compradores. | Legislación, gustos de los procesadores |
|-----------------------|---------------------------------|---|---|

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| ASEQUIBILIDAD Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS DIRECTOS (pesar, puntualidad del pago, crédito, otros). | Su selección de compradores para su cosecha. | Su relación personal con el comprador. La honestidad y re-cursos del comprador. | La habilidad administrativa del comprador. Cuánto le cuesta al comprador efectuar las funciones mercantiles. |
|--|--|---|--|

|                            |  |  |   |
|----------------------------|--|--|---|
| EFICACIA MERCANTIL GENERAL | Márgenes mercantiles y el precio que recibe. | Eficacia de las funciones de ensamblaje y de transporte. | Destrezas administrativas y técnicas. Productividad de la labor. Costos variados y diversos. Las funciones mercantiles que no son tan visibles. |
|----------------------------|--|--|---|

|  |                   |                                     |                               |
|--|-------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| EL AGRICULTOR TIENE INTERES ESPECIAL EN: | PORQUE DETERMINA: | Y QUIZAS SABE QUE SE RELACIONA CON: | PERO NO QUE SE RELACIONA CON: |
|--|-------------------|-------------------------------------|-------------------------------|

|                         |  |  |   |
|-------------------------|--|--|---|
| COMPETENCIA DEL SISTEMA | Márgenes mercantiles y el precio que re- | Número de posibles compradores, y mercados alternos. El poder económico y político de los compradores. | Control de financiamiento. Normas nacionales. Las formas más sutiles de influencia. |
|-------------------------|--|--|---|

---

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| EL MERCADO Y LA IGUALDAD DE LA OFERTA Y LA DEMANDA | Más que cualquier otro factor, determina los precios que recibirá por sus productos, programas de siembra y de siega, y su mezcla de empresa mercantil. | Mercadeo organizado. Factores de temporada. El tamaño de toda la cosecha. Factores distintos de demanda fuera de su control. | Normas nacionales. Qué cantidad del precio del consumidor será absorbida en el proceso mercantil. Oferta y demanda interna. Costos de retener su cosecha. |
|--|---|--|---|

## INSTRUMENTO

### Lista de cotejo para obtener datos sobre los precios (Reimpresión de la ICE)

#### FUENTES DE DATOS (actual)

- \* ventas actuales
  - reportadas por los agricultores
  - reportadas por personas locales
  - reportadas por los que manejan los productos
- \* reportes de los ministerios, publicaciones mercantiles, etc.

#### (histórico)

- \* recientes
  - vea más arriba
- \* reportes y estudios oficiales (arriba)

#### ANALIZANDO LOS DATOS

- \* obtenga los datos de las fuentes
- \* convierta todos los datos a unidades comunes de valor
- \* coteje los precios para eliminar cualquier anomalía en los precios
- \* asegúrese de que la información sobre los precios es relevante a la comunidad donde viven los clientes y/o agricultores
- \* establezca precios promedio por medio de la observación durante un período regular de tiempo (2 o 3 semanas)

## INSTRUMENTO

### Cómo pueden intervenir los agricultores en el sistema mercantil

Los agricultores pueden influenciar cuatro factores que afectan los precios de sus productos en un corto período de tiempo:

- \* Fecha de la venta
- \* Selección del comprador
- \* Mercadeo colectivo o individual
- \* Condición del producto

Los agentes de extensión pueden enseñarle a los agricultores cuáles son sus alternativas en cuanto a estos cuatro factores. A menudo, el precio de un producto es más bajo cerca del tiempo normal de cosecha. Por lo tanto, el retener el producto en un almacén es a menudo una buena forma de obtener precios más altos. El almacenamiento depende de la capacidad de subsistir, facilidades, habilidad del agricultor de esperar sus ingresos, etc. La selección de compradores es limitada para los pequeños agricultores a los costos de transportación. El mercadeo colectivo es ventajoso cuando la transportación costosa es un medio para obtener precios altos. El mercadeo colectivo implica la buena planificación de la cosecha, manejo y almacenamiento así como del precio y acuerdos gananciales. El trabajador de extensión puede ayudar a señalar la necesidad de tomar todo esto en consideración y puede facilitar el proceso de bregar con los mismos.

SERVICIOS INDIRECTOS

131

127

## Recordatorio

En la Introducción a este capítulo, se explica la diferencia entre los servicios directos e indirectos. El servicio indirecto significa facilitar o ayudar a las personas a hacer cosas por sí solas. Esto se puede demostrar con el siguiente proverbio de la China:

"Si usted le dá un pescado a una persona, le alimentará por un día. Enséñele a pescar, y se alimentará por toda una vida".

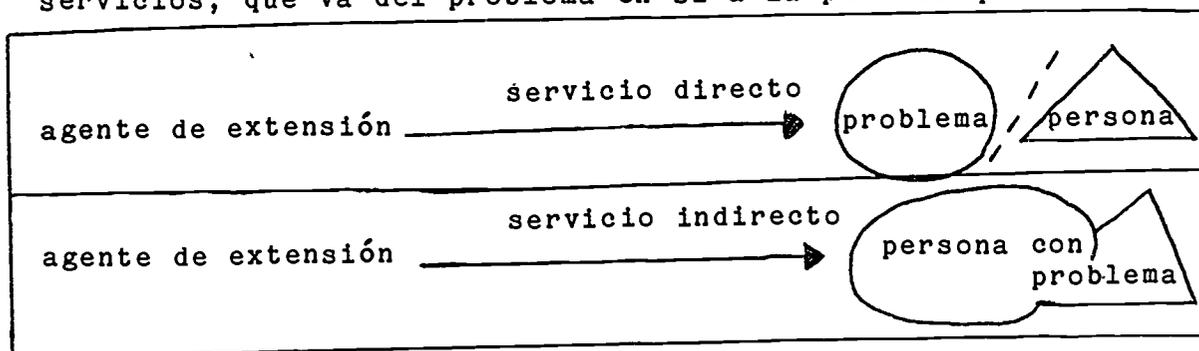
En el campo de proveer servicios agrícolas, la facilitación está ayudando a los agricultores a querer depender directamente de ellos mismos y de las fuentes de servicios en vez de depender del agente de extensión. El servicio directo establece dos relaciones: entre el agente de extensión y el agricultor, y entre el agente de extensión y las fuentes de apoyo. En el servicio indirecto, el agente de extensión se desliga y le permite a los agricultores obtener acceso directo a las fuentes de apoyo.

Esta transición implica frecuentemente un cambio tanto en la naturaleza del servicio como en la fuente del servicio. Por lo general, el servicio indirecto consigue fuentes más cercanas a la villa que las que consiguen los servicios indirectos. Se urge a los agentes de extensión a que usen su sensibilidad al escoger entre los servicios directos e indirectos para prindarle a los agricultores el acceso a recursos que les permitan obtener mayor poder creativo y selecciones permanentes en vez de limitarles.

## "Trabajando con los agricultores individuales"

### CONCEPTOS GENERALES

Para poder ayudar al agricultor a actuar más independientemente en cuanto a la solución de los problemas en la finca, o en cuanto a asegurar servicios necesarios, el agente de extensión tiene que esforzarse para entender los motivos e intereses particulares del agricultor. A menos que el agente de extensión sepa cómo asegurar algún servicio o resolver un problema, no estará en posición de poder ayudar al agricultor a hacerlo. Los agricultores, en su papel de practicantes de las destrezas técnicas locales, aménudo tienen su propio conocimiento válido de problemas y soluciones que deben ser verificados cuidadosamente antes de que el agente de extensión actúe para resolver un problema. Hay un cambio discreto en la atención, en cuanto se refiere a la provisión indirecta de servicios, que va del problema en sí a la persona que lo tiene.



El agente de extensión interactúa directamente con el agricultor. La actividad para el agente de extensión deha de ser una tarea puramente técnica y se convierte en una tarea interpersonal y técnica. Las tareas de extensión adoptan esta dimensión interpersonal de forma dramática, consciente y central.

Las tareas de extensión con caracter de dos dimensiones, se efectuan llevando a cabo cada paso y cada detalle en presencia de y con la ayuda del agricultor. La visita a la finca, por ejemplo, tiene que efectuarse siempre con el agricultor. El problema particular que se está considerando, (daños a las cosechas por insectos, por ejemplo), se ve de dos formas. El agente de extensión siente una responsabilidad de demostrarle el problema al agricultor, de escuchar y entender el punto de vista del agricultor en cuanto al problema, y diseñar una respuesta al problema en unión con el agricultor de forma tal que incluya al agricultor en el proceso. Este es el hábito de ser contrapartes, de buscar a un agricultor particular que actúe como co-trabajador para cada tarea y actividad de extensión.

Habiendo confrontado el problema en conjunto, y habiéndolo discutido con el agricultor, el agente de extensión y el agricultor ahora deben considerar sus alternativas en cuanto a la solución del problema. Por ejemplo, la sección de este capítulo titulada "Supliendo los Inputs Agrícolas", discutió

como escoger los artículos adecuados. Usando estas guías, el agente de extensión trabaja con el agricultor para la selección, enfatizando la importancia de los criterios que miden si el artículo puede ser asegurado y usado por el agricultor. Esta discusión no es fácil debido a las barreras lingüísticas y culturales. Sin embargo, es esencial que proceda en forma que incluya en vez de enajenar al agricultor. Se admite que este paso de resolver problemas es lento comparado con la acción directa. Sin embargo, otro factor se acelera. Dicho factor es la tasa de aprendizaje y el crecimiento del agricultor como persona que resuelve los problemas con un enfoque cada vez más ensanchado.

El próximo paso al trabajar con los agricultores es el de transmitir conocimiento y destrezas técnicas específicas. Ya que éste es un tópico extenso y especializado, el capítulo cuarto, ADIESTRAMIENTO DE LOS AGRICULTORES, se ha dedicado enteramente al mismo. Aquí se enfatiza que el ayudar al agricultor a aprender las destrezas técnicas es un proceso largo con enfoques particulares. Cuando se completa el cambio de la acción directa al desarrollo de las destrezas agrícolas, el agente de extensión se convierte en el adiestrador.

Otro cambio ocurre cuando el agente de extensión se encarga de servirle indirectamente a los agricultores. Este es un cambio de responsabilidad. ¿Quién es responsable de proveer servicios de apoyo a los agricultores? Esta es una cuestión compleja. Sin embargo, en términos generales, en los países subdesarrollados los agricultores suponen que los agentes de extensión proveen este apoyo, especialmente en cuanto a los artículos materiales. Ya que han sido tentados en el pasado a desligarse de una seguridad autónoma de agricultura subsistente por los agentes de extensión, ésta es una suposición lógica por parte de los agricultores. Sin embargo, el  depender  de los agentes de extensión para el apoyo necesario, como otra forma de limitación que substituya al sistema de subsistencia, no es deseable. Más aún, los agentes de extensión, por su mera existencia como extranjeros en la comunidad, son agentes de cambio. A pesar de su benevolencia y sensibilidad, los agentes de extensión han de aceptar el hecho de que inicialmente  es suya  la responsabilidad del cambio en el contexto de la villa. Para poderles permitir a los agricultores asumir esta responsabilidad por sí mismos, el agente de extensión labora para transferirla al agricultor.

Cuando el agricultor ha decidido que una práctica nueva está de acuerdo con sus intereses y que le ayudará a satisfacer sus necesidades, es hora de seleccionar los artículos y procedimientos, desarrollar destrezas y conocimiento, y transferir la responsabilidad del proyecto al agricultor. El agente de extensión logra ésto ayudando al agricultor a clarificar qué tiene que hacerse y quién ha de hacerlo. (Vea el capítulo Seis, ADMINISTRACION, y los INSTRUMENTOS "Planificando y Efectuando los Planes" para designar las tareas y cometidos). El transferir la responsabilidad de esta forma implica un número de pasos muy simples. (Vea INSTRUMENTOS para los "Pasos al Transferir la Responsabilidad").

¿Cómo puede el agente de extensión estar seguro de que el agricultor aceptará la responsabilidad de resolver y realizar las tareas? Es creencia común que la "mentalidad campesina colonial" está demasiado arraigada y que los agricultores rurales no tienen la suficiente motivación para hacerse cargo de cambiar sus vidas. Esta es la mayor falacia que pueden encontrar los agentes de extensión. Nadie puede presumir de motivar a otra persona. Todo el mundo se motiva de una u otra forma, pues la motivación es el grado al que se afectan los intereses y deseos del ser humano. El trabajo de extensión implica el proceso de discernir los intereses y metas particulares del agricultor. Si éstos coinciden con los objetivos del trabajo del agente de extensión, el agricultor parecerá estar motivado a participar en dicho trabajo. Los agentes de extensión deben esforzarse diligentemente a moldear sus objetivos en la imagen y semejanza de los intereses de los agricultores a quienes sirven. Por medio de la aclaración de las tareas, y siguiendo los pasos de transferir la responsabilidad de las tareas al agricultor, el agente de extensión se incorpora en el proceso de definir un rol claro y limitado como ayudante. El limitar y definir la relación de ayuda es una destreza esencial para librar a los agricultores de su dependencia en el agente de extensión.

Desde su primer día de trabajo en cualquier comunidad, el agente de extensión tiene que clarificar los límites de su responsabilidad y las metas de su trabajo, para ayudar a los agricultores a participar más exitosamente en el cambio. Idealmente, el papel del agente de extensión debe seguir un curso estandarizado:

Debe expandirse a medida que el interés del agricultor crece en cuanto a recursos agrícolas específicos. Entonces, su rol se debe contraer lentamente a medida que las nuevas ideas y destrezas se relacionan más a los intereses de agricultor, y que el agricultor comienza a resolver problemas con el agente de extensión cada vez más. Por último, el rol del agente de extensión obtiene su forma tan claramente limitada equilibradamente con las destrezas y recursos del agricultor.

El ser un agente de extensión implica obtener empatía con los agricultores-clientes, pero no significa que tiene que ser un agricultor o trabajar como tal. El agente de extensión es responsable de iniciar y promover el proceso mediante el cual los agricultores reclaman la responsabilidad, desarrollan destrezas y confianza, y participan activamente en el proceso de cambio.

## EJEMPLO

1. "Pasos para transferir responsabilidad"
  - I. Realice una tarea la primera vez para el agricultor. (Por ejemplo, cortarle los dientes a un puerco).
  - II. Demuéstrelo y pídale al agricultor que lo haga la próxima vez (Pídale que aguante el cerdo y trate de cortar).
  - III. Pídale al agricultor que intente la tarea por sí solo y con su ayuda.
  - IV. Pídale al agricultor que le demuestre la tarea completa. Póngase de acuerdo con el agricultor para que un herradero local le prepare una copia de la herramienta.
  - V. Pídale al agricultor que le demuestre la tarea a otro agricultor sin que usted esté presente, usando su propia herramienta.

(Verifique después con otros agricultores para asegurarse de que todo salió bien.)
2. Consulte en este capítulo la sección titulada "Supliendo los Inputs Agrícolas", (en la sección de INTRODUCCION e INSTRUMENTOS) para encontrar formas de escoger los artículos adecuados.
3. Vea el Capítulo Cuarto, METODOS DE ADIESTRAMIENTO DE AGRICULTORES.
4. Vea el Capítulo Seis, ADMINISTRACION, las secciones de "Planificación" y "Efectuando los planes", para métodos de planificar y designar tareas en conjunto.
5. Vea el Capítulo Seis, ADMINISTRACION, sección titulada "Efectuando los planes", INTRODUCCION, para la discusión de motivación laboral.
6. Vea el Capítulo Dos, INVESTIGACION Y PLANIFICACIÓN, "Entendiendo a la gente" para ver cómo llevar a cabo un censo de los intereses y motivación de los agricultores.

## INSTRUMENTOS

1. Consulte en este capítulo la sección titulada "Supliendo los Inputs Agrícolas", (e. la sección de INTRODUCCION e INSTRUMENTOS) para encontrar formas de escoger los artículos adecuados.
2. Vea el Capítulo Cuarto, METODOS DE ADIESTRAMIENTO DE AGRICULTORES.
3. Vea el Capítulo Seis, ADMINISTRACION, las secciones de "Planificación" y "Efectuando los planes", para métodos de planificar y designar tareas en conjunto.
4. Vea el Capítulo Seis, ADMINISTRACION, sección titulada "Efectuando los planes", INTRODUCCION, para la discusión de motivación laboral.
5. Vea el Capítulo Dos, INVESTIGACION Y PLANIFICACION, "Entendiendo a la gente" para ver cómo llevar a cabo un censo de los intereses y motivación de los agricultores.

## INSTRUMENTO

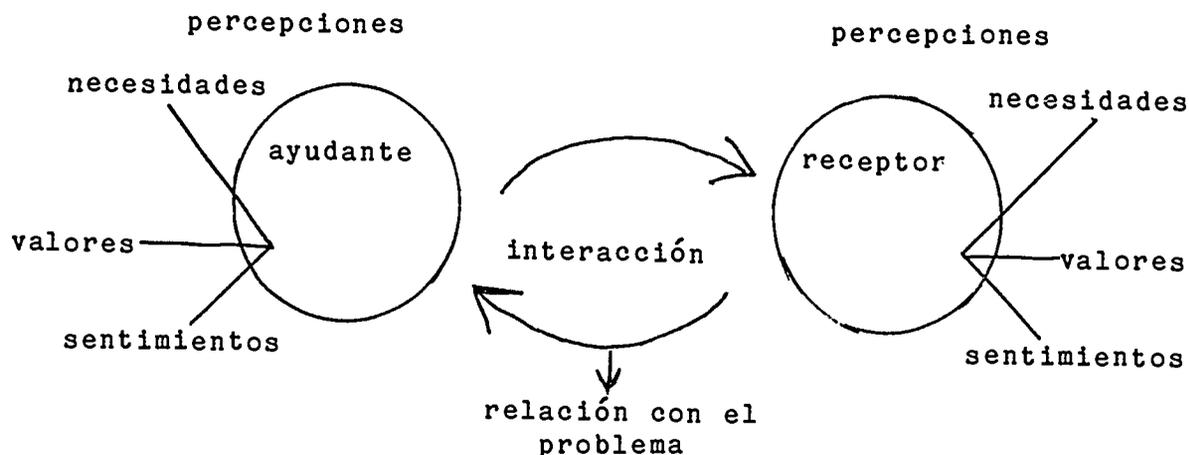
CONTRAREACCION Y LA RELACION DE AYUDA  
(Tomado del manual de Adiestramiento de Adiestradores;  
Departamento de Salud y Servicios Humanos de los Estados Unidos  
de Norte América)

### OBSERVACIONES GENERALES

El proceso de ayudar a las personas se conoce bajo nombres diferentes: por ejemplo, consejería, enseñanza, adiestramiento, educación, etc. Todos estos términos tienen en común la intención de influenciar (y cambiar) al individuo que se está ayudando. Lo que se espera es que el cambio en el receptor sea constructivo y útil (por ejemplo, le clarificará sus percepciones sobre el problema, aumentará su confianza en sí mismo, modificará su comportamiento o le ayudará a desarrollar nuevas destrezas).

### SITUACION DE AYUDA

Una forma de mirar la situación de ayuda es bosquejarla de la siguiente manera:



- \* La situación de ayuda es dinámica, por ejemplo, se caracteriza por la interacción verbal y la no-verbal.
- \* El ayudante tiene necesidades (biológicas y psicológicas), sentimientos, y un cierto grupo de valores.
- \* El receptor tiene necesidades (biológicas y psicológicas), sentimientos, y un cierto grupo de valores.
- \* Tanto el ayudante como el receptor están tratando de satisfacer algunas de estas necesidades.
- \* El ayudante tiene percepciones sobre sí, sobre el receptor, del problema y de toda la situación (expectativas, roles, estándares, etc.)
- \* El receptor tiene percepciones sobre sí, sobre el ayudante, del problema y de toda la situación (expectativas, roles, estándares, etc.)

- \* La interacción se lleva a cabo en relación a alguna necesidad o problema que pueda ser foráneo a los dos individuos, esté entrelazado con la relación de los dos individuos, establecido en la relación entre los dos individuos. Doquiera esté el enfoque de énfasis y el punto de partida, la relación entre los dos individuos se convierte en un elemento importante en la situación de ayuda tan pronto comienza la interacción.
- \* Sus necesidades, valores y sentimientos, su percepción de los mismos, y su percepción de la situación hacen que el receptor tenga ciertos objetivos.
- \* Sus necesidades, valores y sentimientos, su percepción de los mismos, y su percepción de la situación hacen que el ayudante tenga ciertos objetivos.
- \* Tanto el ayudante como el receptor tienen poder (influencia) en la situación de ayuda. Sin embargo, es el receptor quien controla si el cambio ocurre o no.

## "Trabajando con los contrapartes"

### CONCEPTOS GENERALES

A menudo, los agentes de extensión de fuera de la comunidad local, como los Voluntarios del Cuerpo de Paz, tienen que trabajar con contrapartes designados formalmente, por lo regular, por el Ministerio de Agricultura. Esto no siempre es así, y en muchos casos, la relación entre el agente de extensión y sus co-trabajadores no es clara. Trabajar con contrapartes en este contexto significa definir la relación del co-trabajador con cualquier persona con quien esté trabajando el agente de extensión, no importa lo que se esté haciendo, al igual que decidir cómo trabajar con los contrapartes formales.

Al tratar de rendirle un servicio indirecto a los agricultores, el agente de extensión se envuelve en un proceso que le excluye como intermediario. Una buena estrategia para reemplazarse a sí mismo es el definir una forma de trabajo que le permita al agricultor a aprender sobre sí mismo. En este caso, los agricultores son los contrapartes del agente de extensión.

Otra estrategia es la de enfocar la motivación y desarrollar las destrezas del ministerio u otros contrapartes que estén con el agente de extensión. Esencialmente, el proceso es el mismo que cuando se trabaja con el agricultor. Sin embargo, los técnicas agrícolas ministeriales serán las designadas o las más aptas a funcionar como contrapartes del agente de extensión. Los intereses, antecedentes, aspiraciones y motivaciones de estos técnicos son bien distintos a los de los pequeños agricultores.

El primer paso al definir una relación saludable de trabajo con el contraparte es el de investigar sus intereses, antecedentes, etc. Aún antes de esto, el ímpetu del servicio indirecto exige que para cada actividad de extensión que se lleve a cabo, el agente de extensión busque activamente e identifique al contraparte adecuado y se esfuerce hacia el establecimiento de una relación de colaboración a largo plazo.

¿Quién es entonces el contraparte del agente de extensión? A menudo, es el técnico del Ministerio de Agricultura o de la agencia de desarrollo. Un perfil representativo de los contrapartes formales de los Voluntarios en Sierra Leone se ha incluido como EJEMPLO en carácter de sugerencia de lo que puede ser un técnico agrícola. Es sumamente importante que el agente de extensión recuerde que no hay dos contrapartes iguales, y que las expectativas en cuanto se refiere al contraparte deben ser basadas en un entendimiento de la persona en particular, no en un grupo de ideas pre-concebidas.

¿Qué se puede esperar de un contraparte? Quizás se puede contar con ellos como informantes culturales expertos en los aspectos culturales y lingüísticos locales. Por lo general, los contrapartes son diestros en las tecnologías locales o

tradicionales (uso del machete, arando con un toro, etc. ) Frecuentemente, han recibido adiestramiento especial en algún aspecto técnico particular de la agricultura, y cierto nivel de educación formal. Por lo tanto, el contraparte típico es bicultural, bilingüe, y está familiarizado tanto con la agricultura moderna como con la tradicional. Los inputs derivados de estos atributos son excelentes y útiles. (Vea los EJEMPLOS para obtener una lista representativa de las áreas en las que los contrapartes pueden ayudar a los agentes de extensión.)

En cuanto sea posible, cada tarea de extensión se debe efectuar con algún tipo de co-trabajador local. El hábito del agente de extensión de trabajar con contrapartes sirve para reforzar la expectativa de participación activa de los agricultores y co-trabajadores del Ministerio, así como la planificación habitual con la gente local envoca la expectativa de que serán consultados en cuanto a cambios de planificación. La práctica de trabajar con contrapartes es digna de seguir.

La planificación requiere algún tipo de esfuerzo formal al trabajar con los demás. Al trabajar con contrapartes, los agentes de extensión deben desarrollar algún tipo de contratación. El contrato es un acuerdo en cuanto a qué necesita hacerse y quién ha de hacerlo y cuándo ha de hacerlo. Se puede llegar a un acuerdo en cuanto a los métodos y resultados. Obviamente, a medida que una relación se desarrolla, estos acuerdos pueden convertirse en supuestos, pero deben ser definidos claramente al principio. El proceso de contratación permite que la comparación sea práctica, disminuye al mínimo los malos entendidos, y ayuda a mantener el orden y eficiencia del trabajo con los demás. El proceso de contratación, esbozado en la sección de EJEMPLOS, puede tomar 5 minutos cuando la tarea le es familiar a todo el personal que esté participando. Sin embargo, se debe ajustar a los patrones culturales locales.

Ni los contrapartes ni los agentes de extensión paraprofesionales norteamericanos están siempre preparados para llevar a cabo tareas técnicas complejas. Hay varias formas de ayudar a los contrapartes a aprender nuevas destrezas y adquirir conocimiento nuevo. Se pueden preparar sesiones teóricas en las que el agente de extensión asuma el papel de maestro y el contraparte escuche una disertación o lea una referencia técnica en preparación para la discusión con el agente de extensión. Estas sesiones pueden ser programadas regularmente y ser recíprocas (donde los roles se invierten).

Se pueden diseñar situaciones prácticas de aprendizaje. El establecimiento de una demostración puede ser la oportunidad para enseñarle al contraparte cómo practicar una tarea técnica. El trabajar en la horticultura o en tareas agrícolas con contrapartes los transforma simultáneamente en "servicios indirectos" como adiestramiento de contrapartes. El agente de extensión desarrolla gradualmente este otro hábito de estructurar el logro de los servicios directos como situaciones de aprendizaje para los contrapartes por medio de la contratación por adelantado y transmitiendo la responsabilidad por pasos.

La mejor forma de promover y reforzar el aprendizaje es pedirle a los contrapartes que le enseñen a otros. Los agentes de extensión facilitan ésto aprendiendo de los contrapartes así como estableciendo situaciones en las que los contrapartes adiestran a los agricultores en las nuevas destrezas.

Al igual que con los agricultores, el transferirle responsabilidades a los contrapartes y definir los límites del papel del agente de extensión contribuye sobremanera al proceso de trabajar juntos. El sentido de logro que siente el contraparte como resultado de hacer algo por sí solo le sirve como gran motivación. El beneficio de organización de transferir la responsabilidad de efectuar una tarea del planificador (agente de extensión) a un co-trabajador competente (contraparte) es el que se puede hacer más trabajo. La delegación de trabajos específicos como responsabilidades en proceso es una forma más estructurada de capacitar a los contrapartes.

De acuerdo a su experiencia, competencia cada vez mayor, y a su interés, el contraparte puede ser designado como especialista dentro del marco de trabajo en una estación de extensión. Por ejemplo, el contraparte al que le guste viajar y las labores de organización puede ser un buen procurador. Quizás el agente de extensión note que su contraparte demuestra agilidad con las destrezas numéricas, es respetado por la comunidad local, y no está tan dispuesto a los viajes y labores físicas. Esta persona se puede designar como almacenero. Otro técnico que sea un experto en ciertas tareas técnicas o que sea un maestro excepcional puede ser un buen candidato para adiestrar a los agricultores por medio de demostraciones de método/resultados. (Vea EJEMPLOS para una lista más extensa de posibles especialidades de los contrapartes.)

La consecuencia natural de la cada vez mayor motivación y competencia de los contrapartes del agente de extensión es una redefinición del rol del agente de extensión. Libre de la ejecución de varias tareas, el agente de extensión puede planificar, efectuar y evaluar el trabajo en forma más eficaz o ramificarse en nuevas empresas. Los roles complementarios del agente de extensión y su contraparte evolucionan mediante una relación de trabajo hacia la meta de co-trabajadores diestros listos para reemplazar al agente de extensión en todo lo posible. De esta forma, el apoyo para los pequotores se instituye a un nivel local.

## EJEMPLO

(Tomado de la Descripción del Cuerpo de Paz del Proyecto para Fincas Pequeñas de Sierra Leone)

En Sierra Leone, los agentes de extensión voluntarios trabajan con estos contrapartes formalmente designados:

Instructores del Ministerio de Agricultura y Ciencias Forestales (MACF), Técnicos Agrícolas (TA) y Asistentes de Campo (AC).

Por lo general, los TA y los AC tienen los siguientes antecedentes:

### Técnicos Agrícolas:

- \* Forma III (tercer año de escuela superior) o más:
- " Por lo general, mejor educados que los AC, pero a veces sin buenas destrezas del Inglés, y con limitaciones en las ciencias.
- \* Ha recibido seis meses de adiestramiento agrícola en una institución agrícola o en un instituto de adiestramiento rural. Los que asistieron al adiestramiento Makali o Mange antes del 1977 fueron adiestrados por los Chinos. Su adiestramiento enfatizaba el desarrollo de los pantanos y el cultivo de arroz. Los que asistieron más tarde obtuvieron un curso más general de instrucción, incluyendo quizás: cultivo de arroz, vegetales, extensión, administración de las fincas, crianza agrícola, agrimensura, suelos, cosechas de árboles, y otros.

### Asistentes de Campo:

- \* Personas que han abandonado la escuela secundaria (clases más bajas de la escuela superior)
- \* Por lo general con Inglés limitado en la expresión oral y escrita.
- \* Poco adiestramiento agrícola formal; quizás un certificado del adiestramiento agrícola del MACF.

Estas descripciones son bien generales ya que los antecedentes y experiencias individuales varían considerablemente. Tome tiempo para conocer los antecedentes de su contraparte. A menudo, los IAs del CP han aprendido muy tarde que sus contrapartes tienen destrezas que podrían serle útil a los agricultores locales si éstos se hubiesen percatado de las mismas. Por cuestiones de respeto a su puesto como supervisor, su contraparte puede no dejarle saber lo que puede hacer a menos que usted se lo pregunte.

Entre los intereses o destrezas especiales que podrían ser útiles en un lugar de extensión se encuentran:

tenencia de registros o de almacenes  
pantanos demostrativos  
horticultura  
tecnología usando materiales locales  
espitado de vino de palma  
variedades de arroz  
manejo del ganado

Obviamente, esta lista no incluye todos los intereses y destrezas. Es solamente un comienzo. Las exigencias laborales particulares a su área (y las suyas propias) quizás requieran otras destrezas.

## INSTRUMENTO

Lista parcial de las tareas y roles especiales que los contrapartes pueden asumir en las estaciones de extensión.

- a. tendero
- b. procurador
- c. adiestrador de agricultores (demostrador de métodos y resultados)
- d. mecánico
- e. agrimensor
- f. capataz de la compañía
- g. supervisor de la demostración del resultado

## INSTRUMENTO

### AYUDAS EN EL OFRECIMIENTO Y EL RECIBIMIENTO DE CONTRAREACCIONES (Manual de Adiestramiento de los Adiestradores del Departamento de Salud y Recursos Humanos de los Estados Unidos de América)

Alguna de la información más importante que podemos recibir de otros (o darle a otros) consiste de información acerca del resultado de un proceso relacionado con nuestro comportamiento. Dicha información puede ofrecer a cada uno de nosotros las oportunidades de aprendizaje si podemos usar las reacciones de otros como un espejo en la observación de las consecuencias de nuestro comportamiento. Dicha información personal nos ayuda a estar más concientes de lo que hacemos y cómo lo hacemos, aumentando así nuestra habilidad de modificar y cambiar nuestro comportamiento y ser más efectivos en nuestras interacciones con los demás.

Es necesario entender ciertas características del proceso para ayudarnos a desarrollar y usar las técnicas de contrareacción para el crecimiento personal. El siguiente es un breve esquema de algunos de los factores que pueden ayudarnos a hacer mejor uso de la contrareacción, en ambas capacidades de dador y receptor de contrareacciones. Esta lista es solamente un punto de partida. Puede que quiera añadir otros ítems a los presentes.

1. Enfoque la contrareacción en el comportamiento en vez de en la persona.

Es importante que nos refiramos a lo que una persona hace en vez de comentar sobre lo que nos imaginamos que es. Este enfoque implica además que usemos adverbios (que se refieran a acciones) en vez de adjetivos (que se refieren a cualidades) al referirse a la persona. Por ende, podríamos decir que una persona "habló considerablemente en esta reunión", en vez de decir que esta persona es un "bocón". Cuando se habla en términos de características personales, esto implica cualidades constantes heredadas que son difíciles si no imposibles de cambiar. Poniendo el enfoque en el comportamiento implica que es algo relacionado a una situación específica que puede ser cambiada. Es menos amenazante para una persona el escuchar comentarios sobre su comportamiento que de sus "cualidades".

2. Enfoque la contrareacción basándose en observaciones en vez de en influencias.

Las observaciones se refieren a lo que podemos ver y oír en el comportamiento de otra persona, mientras que las inferencias se refieren a las interpretaciones y conclusiones a las que llegamos de lo que vemos y oímos. En cierta forma, las inferencias de las conclusiones sobre una persona "contaminan" nuestras observaciones, escureciendo así la reacción de otra persona. Cuando se comparten las inferencias o conclusiones, y puede que sea valioso tener dicha data, es importante que éstas sean identificadas.

3. Enfoque la contrareacción basado en la descripción en vez de opinión.

El proceso de describir representa un proceso para reportar lo ocurrido, mientras que la opinión se refiere a una evaluación en términos de bueno o malo, correcto o incorrecto, agradable o desagradable. Las opiniones surgen de un marco de referencia personal o de valores, mientras que la descripción representa el reporte neutral (en lo posible).

4. Enfoque la contrareacción basado en descripciones de comportamiento que son en términos de "más o menos" en vez de alternativas "o...o" (either/or).

La terminología "más o menos" implica un continuo en lo cual cualquier comportamiento puede existir, enfatizando cantidad objetiva y mensurable en vez de calidad subjetiva y opinionada. Así pues que la participación de una persona puede estar en un continuo desde baja participación a participación alta, en vez de "buena" o "mala" participación. El no pensar en términos de "más o menos" y el uso de continuos es atraparnos en pensar en categorías que pueden entonces representar distorsiones serias a la realidad.

5. Enfoque la contrareacción basado en el comportamiento relacionado a una situación específica, preferiblemente al concepto de "aquí y en el presente" en vez del comportamiento abstracto, situándolo en el "allá y entonces"

Lo que usted o yo hagamos está siempre relacionado de alguna manera al tiempo y al lugar, y aumentamos nuestro entendimiento del comportamiento manteniéndolo relacionado al tiempo y al lugar. La contrareacción es generalmente de mayor significado si se da tan pronto como sea adecuado luego que ocurre una observación o unas reacciones, manteniéndose así concreto y relativamente libre de distorsiones que ocurren con el lapso o paso del tiempo.

6. Enfoque la contrareacción basado en el compartir de ideas e información en vez de dar consejos.

Al compartir ideas e información, le damos la libertad a la persona de decidir por sí mismo, a la vez de sus propias metas en una situación particular a un tiempo en particular, cómo usar las ideas y la información. Cuando damos consejos, le decimos qué hacer con la información y en este sentido le restamos su libertad para determinar por sí mismo cuál es el curso de acción más adecuado para él.

7. Enfoque la contrareacción basdo en la exploración de alternativas en vez de respuestas o soluciones.

Mientras más podamos enfocar en una variedad de procedimientos y medios de obtener una meta en particular, es menos probable que aceptemos una respuesta o solución particular que pueda o no

ajustarse a nuestro problema particular. Muchos de nosotros andamos con un número de respuestas y soluciones para problemas que no existen.

8. Enfoque la contrareacción en el valor que ésta pueda tener para el receptor y no en el valor o desahogo que la persona recibe.

La contrareacción ofrecida debe atender las necesidades del receptor en vez de las del dador. La ayuda y la contrareacción necesitan darse y escucharse como ofertas y no como una imposición.

9. Enfoque la contrareacción en la cantidad de información que la persona que la recibe pueda usar en vez de en la cantidad que usted posee y desea ofrecer.

El sobrecargar a la persona con reacciones es reducir la posibilidad que pueda usar efectivamente lo que recibe. Cuando ofrecemos más de lo que se puede usar, quizás estemos satisfaciendo alguna necesidad propia en vez de ayudar a la otra persona.

10. Enfoque la contrareacción en el tiempo y el lugar para que la información personal pueda ser compartida a tiempo adecuado.

Es importante ser sensitivo en cuanto al tiempo cuando es adecuado el proveer reacciones porque el recibimiento y el uso de reacciones personales implica muchas posibles reacciones emocionales. Una contrareacción excelente presentada en momento inoportuno puede hacer más daño que bien.

11. Enfoque la contrareacción en lo que se dice en vez de por qué se dice.

Los aspectos de contrareacción que se relacionan con el qué, cómo, cuándo y dónde de lo que se dice son rasgos observables. El porqué de lo que se dice nos lleva desde lo observable a lo inferido, y trae consigo preguntas de "motivo" o "intención".

Puede ayudarle el pensar en el "por qué" en términos de una meta que se puede especificar o en metas en las cuales pueden considerarse en términos de tiempo, lugar, procedimientos, probabilidades de logros, etc. El hacer conjeturas sobre los motivos de la persona que está dando la reacción puede prevenir que escuchemos y causar que distorsionemos lo que se dice. En pocas palabras, si yo cuestiono por qué una persona me da una contrareacción, puede que yo no escuche lo que me dice.

En resumen, el dar (o recibir) la contrareacción requiere valor, destreza, comprensión y respeto por sí mismo y por otros.

## INSTRUMENTO

### Pasos a seguir en el proceso de contratación:

- a. conocerse
- b. compartir expectativas de cada uno y de la tarea que hacen
- c. discusión de expectativas para verificar y ajustarlas
- d. negociación de planes, estilo de trabajo y método, y resultados esperados
- e. acuerdo de los planes y detalles de trabajo
- f. acuerdo en los roles, responsabilidades y cuándo reunirse y examinar los resultados.

### NOTA

Este es un proceso conceptual. Esto quiere decir que estos pasos son ideas sobre cómo llegar a entendidos y acuerdos en cuanto a los roles. En cada ambiente cultural, estos pasos deben seguirse de acuerdo a lo que dicten las costumbres locales. El trabajo conciente para clarificar los supuestos debe conducirse de forma local y aceptable.

## "Trabajando con grupos"

### CONCEPTOS GENERALES

El tema de trabajo en grupos se menciona aquí porque es la manera en la cuál el agente de extensión puede ayudar a los pequeños agricultores a manejar sus recursos para resolver en forma directa muchos de sus propios problemas. Se ha dedicado un capítulo completo a la discusión de este tema. (Capítulo Cinco, ORGANIZANDO LA ACTIVIDAD COOPERATIVA)

### EJEMPLO

Vea el Capítulo Cinco.

### INSTRUMENTOS.

Vea el Capítulo Cinco.

### CONCEPTOS GENERALES

Cuando existe una asociación cooperativa en la comunidad donde trabaja el agente de extensión, éste confronta el problema de proveerle servicios a la cooperativa en lugar de al agricultor individual. Esta es la circunstancia en la que más necesaria resulta la definición de un rol claro y consistente. La cooperativa debe estar firme y mantener un claro sentido de responsabilidad y habilidad para poder lograr éxito. Si por alguna razón, en su afán de ayudar, el agente de extensión reclama alguna parte de esa responsabilidad, o si por causas ajenas a su voluntad, ocasiona que la cooperativa dependa de él para algunos servicios, puede comprometer la automotivación en la que se basa la empresa cooperativa.

Por supuesto, hay circunstancias en las que el agente de extensión puede y ha de brindar servicios directamente a la cooperativa. El brindarle nuevas destrezas a la cooperativa es una gran inversión en su longevidad y eficacia. Sin embargo, debe ser muy cauteloso, siempre pensando en lo fácilmente que la dependencia reincide, y el esfuerzo que toma desarrollar la autosuficiencia. Este tipo de cautela toma la forma de un esbozo minucioso de un rol que sea útil sin ser indispensable.

En el caso de trabajar con las cooperativas, los agentes de extensión deben trabajar siempre con un miembro como contraparte. Particularmente, el agente de extensión debe buscar los líderes informales y nominales de la cooperativa para que sean sus contrapartes.

El capítulo cinco, especialmente "Formando Asociaciones Cooperativas", está repleto de maneras específicas por las cuáles los agentes de extensión pueden facilitar el trabajo de grupos. Los subcapítulos iniciales de este capítulo, "Servicios Indirectos", son las guías que se deben seguir para definir un rol claro y útil con las cooperativas.

### EJEMPLO

Vea el Capítulo Cinco.

### INSTRUMENTOS

Vea el Capítulo Cinco.

"Trabajando con las autoridades locales,  
gobierno o agencias de desarrollo"

CONCEPTOS GENERALES

Como intermediario entre los agricultores y varios tipos de instituciones, el agente de extensión ha de responder simultáneamente a una gran variedad de personas. Debe estar preparado para trabajar eficazmente dentro de un marco institucional y orquestar exitosamente todos estos diversos intereses. Hay varios tipos de instituciones en los que quizás se encuentre trabajando:

- (a) autoridades locales  
(grupos comunitarios de liderazgo, jerarquías de las villas, etc.)
- (b) Ministerio o departamento gubernamental
- (c) Proyecto de agencias de desarrollo

Cada una de estas instituciones tiene una estructura formal y una informal. Se dice muchas veces que el consejero del ministerio gubernamental influyente, aún cuando no es un miembro oficial del ministerio, es parte de un "ministerio tras bastidores". La estructura informal de una institución no le es obvia al forastero, pero puede tener un gran impacto en las decisiones o sucesos de la institución. Al trabajar de forma eficaz con cualquier institución, es fundamental recordar que la posición que conlleva algún título no necesariamente acarrea poder e influencias. Esto no significa que se deben evitar las estructuras institucionales.

A veces, los agentes de extensión no encajan bien en las estructuras institucionales. Esto es así porque están en el nivel más superficial de la mayoría de las agencias gubernamentales o de desarrollo y tienden a ser forasteros en la comunidad. Como tal, tienen licencia considerable y una gran responsabilidad de incorporarse a estas instituciones. Este manual enfatiza la investigación al nivel de los intereses de las personas. Esto se aplica también a las instituciones.

La responsabilidad primaria del agente de extensión en cuanto a la institución es la de definir claramente lo que espera de la misma. Pero, ¿cómo puede uno bregar con los intereses y metas de estas organizaciones que a menudo son rivales y poco halagadoras? Se puede comenzar clarificando sus intereses y luego los suyos propios. Esto implica un proceso de prueba por el cual el agente de extensión evoluciona una adaptación aceptable de estos intereses. Le corresponde al agente de extensión organizar compromisos entre los intereses no-reconciliados. Usando los principios de contrareacción como guía (vea "Trabajando con contrapartes"), los agentes de extensión pueden lograr compromisos de lo que sea posible con las agencias e instituciones correspondientes.

En su meta de capacitar las instituciones locales, los agentes de extensión encuentran necesario trabajar dentro de los marcos institucionales. La mejor manera de ayudar a la gente a crecer es comenzar donde están y no donde "deben" estar. Esto no aminora la aspiración a mejores cosas. Lo que sí que es la forma institucional de servicio indirecto. En vez de rendir un servicio o de resolver un problema ajeno a o para la institución local, el agente de extensión puede enfocar la institución misma y los recursos que ésta tiene que asignarle al problema. El agente de extensión concentrará en cómo lograr el mejor uso de esos recursos.

La estructura informal de un ministerio gubernamental o de una jerarquía de la villa puede ser más eficaz que la formal. Le corresponde al agente de extensión balancear su uso. En una agencia gubernamental o de desarrollo, es esencial el respetar a los que están en el poder, pero las secretarías, camioneros, carpinteros, tenderos, etc. son quizás los que mantienen el flujo continuo.

A menudo hay en la villa estructuras de mano de obra informales, así como jerarquías religiosas, sociales y culturales que no son aparentes a simple vista. En cuanto al trabajo agrícola se refiere, estas estructuras de mano de obra son sistemas de agricultores principales y líderes de opinión. Estas son las personas que pueden lograr cambios significativos. En la villa, y en otros ambientes institucionales, los agentes de extensión descubren el poder de la amistad. Descubren que la inversión de tiempo con las personas en ambientes y actividades culturalmente definidos tienen impactos profundos en el trabajo.

La tarea de trabajar dentro de las instituciones mientras se trata de facilitar el crecimiento y el cambio en los agricultores, es difícil. Requiere sensibilidad, valores definidos, capacidad de resolver conflictos y proveer reacciones útiles, paciencia y habilidad de discernir los verdaderos factores catalíticos de trabajo a la vez que se trabaja en líneas establecidas. La recompensa de esta tarea tan difícil es enorme, ya que los cambios y logros institucionales afectan el ambiente local. Los esfuerzos internos de los agentes de extensión pueden ayudar a las instituciones que hacen que los pequeños agricultores sean mejores recursos.

## EJEMPLO

Lydia es una persona muy estricta. Es cabal, puntual y confiable. Ella espera encontrar las mismas cualidades en los demás. Lydia ha estado trabajando hace 8 meses en el distrito. Conoció a su supervisor en una recepción en su honor en las oficinas centrales del distrito. Le ha visitado siete veces desde entonces, exactamente al final de cada mes. Cada vez que viene, le pide a la recepcionista que le deje hablar con el supervisor, le entrega dos copias de su reporte mecanografiado, formula sus pedidos muy cortesmente, deja copias para su supervisor y regresa a su trabajo. Hoy, Lydia está muy disgustada porque es el cuarto mes que no ha recibido lo que ordenó - ni siquiera una explicación. Es más, su supervisor ya no cree conveniente reunirse cada mes, y la recepcionista rehusa decirle dónde está o cuándo regresará. Lydia esta furiosa.

Rory es una persona de carácter relajado, aunque es confiable y conciente a su manera. Ha aprendido poco a poco a vestir con buen gusto cuando visita la oficina del Ministerio. Conoce bien al oficinista que siempre está allí. Rory separa dos días para cada visita (lo que es únicamente cuando es estrictamente necesario), y trae dinero para su entretenimiento. Sin fallar, consigue reunirse cc. su supervisora, la Sra. García, y su esposo. Generalmente, la reunión da comienzo en casa de la supervisora, y luego salen a comer y disfrutar de un buen rato juntos. En el transcurso de la velada, Rory puede discutir bastante bien sus negocios con la Sra. García. Por lo regular, Rory logra sus objetivos (aunque no siempre). Aún más, la Sra. García le ha dicho a Rory que puede contar con ella en casos de emergencia.

## INSTRUMENTO

(Lista parcial de gente importante en las instituciones locales)

### VILLA:

- agricultores mejor respetados
- oradores talentosos
- líderes religiosos o culturales
- técnicos o artesanos respetados
- consejeros o personas que afectan a la mayor parte de los líderes visibles
- personas con intereses establecidos en la agricultura
- personas que han sido afectadas por el trabajo de extensión en el pasado

### MINISTERIO GUBERNAMENTAL:

- secretarias, recepcionistas y designadores
- tenedores de libros, contables, tenderos, financieros
- conductores, mecánicos, ayudantes
- carpinteros, técnicos, artesanos
- familiares y amigos de los oficiales
- suplidores de productos agrícolas y otros intereses establecidos

### AGENCIA PARA EL DESARROLLO:

- representantes de gobiernos extranjeros
- familiares y amigos
- secretarias de la portería



# Adiestramiento de los Agricultores

ADiestRAMIENTO DE AGRICULTORES

## INTRODUCCION

El adiestramiento de los agricultores es el tipo de educación que muchas veces se efectúa fuera de las instituciones formales de aprendizaje. Difiere de la educación en las escuelas porque está dirigida hacia el aprendizaje de adultos.

Los aprendices adultos se distinguen de los aprendices juveniles en cuatro aspectos importantes. El concepto del yo del niño se caracteriza por la dependencia, mientras que los adultos tienen un sentido de auto-dirección y suficiencia en la mayoría de los aspectos de su vida. Los adultos muestran una tendencia a resentir a los educadores que no toman este hecho en cuenta. No agradecen que se les hable como si fueran inferiores ni agradecen el tener que restringir su autonomía en formas que acarreen falta de respeto. Ya que la mayoría de las situaciones de aprendizaje son de carácter pedagógico, o están dirigidas a los niños, los adultos afrontan a menudo el adiestramiento esperando quizás ser tratados como niños, recibiendo orientación específica durante cada paso. Cuando eventualmente descubren que son capaces de dirigir su propio aprendizaje, los adultos sienten que surge en ellos una fuerte motivación para encargarse de sus propias metas educacionales.

Un segundo aspecto de la educación de adultos relevante también al adiestramiento agrícola, lo es la motivación para aprender. En el aprendizaje pedagógico, los maestros deciden el contenido que se le va a brindar a los estudiantes, al igual que cómo y cuándo se ha de efectuar el aprendizaje. Por otra parte, los adultos comienzan sus nuevas empresas de aprendizaje con algunas ideas de lo que han de obtener durante todo el proceso. Es necesario que los agentes de extensión descubran qué es lo que quiere aprender el agricultor. Esto puede parecer un paso natural y quizás parezca no merecer énfasis. Sin embargo, el no acomodar los intereses de los agricultores es una falla común. A menudo, los agentes de extensión asumen el papel del maestro y toman la decisión por el agricultor en cuanto a lo que éste necesita aprender. La falla de este enfoque es que el agricultor puede mostrar algún tipo de resistencia. Las decisiones en cuanto al contenido y al método de adiestramiento deben ser responsabilidad compartida por los agricultores y los agentes de extensión. El propósito común que emerge de tales selecciones conduce a un sentido de cooperación necesaria para que se pueda llevar a cabo el aprendizaje. Es muy importante que haya un espíritu de cooperación en el aprendizaje adulto ya que éste permite que se pueda compartir el conocimiento y destrezas útiles que los adultos han traído consigo a la nueva situación de aprendizaje. Los niños tienen menos experiencia para ofrecer. Sus actividades en el salón de clase se caracterizan por modos de comunicación unilateral, instrucciones, lecturas asignadas y por presentaciones audiovisuales. Por otro lado, la experiencia previa de los aprendices adultos es crucial al aprendizaje adulto. Por lo tanto, se diseñan actividades como la

discusión, actuación, y práctica de destrezas que usen esa experiencia como fundamento para aprendizaje futuro. Se les pide a los agricultores de grano que usen su conocimiento íntimo de las variaciones en el clima por temporadas para ayudar a planificar un patrón de rotación de cosechas que se pueda adaptar a las condiciones locales. Los ganaderos dependen de su experiencia con las dificultades al solicitar forrajes al momento de escoger para diseñar la ración nutricional para una manada de gallinas ponedoras.

La última característica de los aprendices adultos que les separa de los niños tiene que ver con su perspectiva de tiempo y cómo afecta su orientación en cuanto al adiestramiento en general. Los niños (y muchos educadores) ven la pedagogía como una preparación para el futuro. Su enfoque es el niño. La graduación constituye el momento cuando el aprendizaje comienza a ser aplicado. Por otra parte, el aprendizaje adulto se basa en el principio de que toda experiencia contribuye a un proceso de aprendizaje que no termina con la culminación de un evento de adiestramiento, sino que continúa durante toda la vida del adulto. Mientras que la pedagogía implica una agrupación y clasificación de la información en temas a estudiarse ahora para usarse "algún día", la educación de adultos fomenta el aprendizaje por medio del trabajo inmediato con los problemas actuales. Por ejemplo, las sesiones de adiestramiento de agricultores girarán más alrededor de los métodos de abonar en vez de enfatizar la química, o en la inmunización en vez de la microbiología. Aunque los elementos de los temas más abarcadores forman parte de cada caso, la inmediación de la aplicación es el factor determinante en la selección del contenido actual del adiestramiento.

El adiestramiento de adultos no se practica mucho en los servicios de extensión predominantes en el mundo subdesarrollado. A menudo, a los pequeños agricultores en los países del Tercer Mundo se les dice lo que está bien ("técnicas modernas") y lo que está mal ("prácticas tradicionales"), qué sembrar (muchas veces, cosechas lucrativas), y dónde y cuándo llevar sus productos al mercado. Este enfoque de extensión fomenta la dependencia en los artículos y el consejo experto externo (concepto del ser). Le niega a los agricultores la alternativa de lo que quieren aprender (motivación). No enfoca la necesidad más inmediata del agricultor del Tercer Mundo de cosechar más alimentos para su familia (perspectiva de tiempo). Tampoco toma en cuenta la experiencia acumulada del agricultor en cuanto al medio ambiente donde se siembran sus cosechas. El medio ambiente en el que vive el agricultor del Tercer Mundo está muchas veces dominado por las incertidumbres del tiempo, las alimañas, enfermedades y fluctuaciones en el precio. La agricultura en este medio ambiente está colmada de riesgos. Dada la alternativa que se le brinda al agricultor en un sistema de adiestramiento agrícola basado en los principios de aprendizaje adulto, el agricultor debe evitar tantos riesgos como pueda. La tarea del agente de extensión es la de ayudar al agricultor a aminorar los riesgos en cuanto sea posible mediante una selección sensible de

los métodos de adiestramiento y mediante la presentación sensible de innovaciones que sean adecuadas al tipo y escala de agricultura.

Hay varias formas de lograr esta meta. Quizás la más importante es la de tratar de asegurar el éxito fomentando únicamente las innovaciones cuyos resultados han sido probados minuciosamente bajo condiciones locales. Los agentes de extensión muchas veces sucumben a la tentación de fomentar antes de probar. Esto puede resultar en el fracaso de la práctica y en una desastrosa pérdida de credibilidad entre los agricultores. La importancia de evaluar el éxito de cambios específicos que se han propuesto es crucial.

Otra forma de disminuir los riesgos agrícolas es la de cronometrar la secuencia de las innovaciones. Algunos cambios se prestan a promoción más temprana que otros. Los que se asimilan fácilmente en las prácticas actuales acarrearán riesgos más bajos que los que están más disociados de la regla. Ejemplos de éstos lo serían las innovaciones que no requieren un cambio radical en la dieta o un cambio detrimental en las tareas que se le han asignado a los hombres y mujeres en la fuerza laboral; las que evitarían readiestramiento considerable; o, las que no acarrearían una realineación del ciclo agrícola regular. Las innovaciones más baratas (por ejemplo, la puntualidad, selección de semillas o mejores técnicas de espaciamento) son preferidas. En los casos en los que se requieren los artículos de lucro, se reduce el riesgo si éstos están asequibles a toda clase de agricultor. Finalmente, los agentes de extensión pueden fomentar la credibilidad introduciendo primeramente las innovaciones que tienen un reembolso inmediato en lugar de las que tienen resultados a largo plazo (por ejemplo, variación de la ración alimenticia en vez de entrecruzar).

Algunas veces, es más fácil fomentar un grupo de innovaciones en vez de una sola innovación, porque los resultados de un grupo que se haya probado bien son a menudo mucho más dramáticos. El enfoque de este tipo es favorecido también por los planificadores nacionales de los servicios de extensión ya que es visto como un uso más eficiente de la limitada mano de obra de extensión. Una gran falla de esta técnica es que si el grupo fracasa, los agricultores pueden creer que todas las prácticas individuales son poco productivas. También, se necesita mayor investigación y evaluación para adaptar el grupo a las condiciones locales que lo que se necesita para una sola innovación. Un grupo puede ser más costoso ya que se introducen varios cambios a la vez haciéndolo inaccesible a los agricultores con escasos recursos monetarios. (Observe que también puede designarse un grupo que no incluya artículos lucrativos). Finalmente, los elementos de un grupo pueden estar tan íntimamente relacionados que si un solo artículo no está asequible o si se abandona accidentalmente un componente, el grupo completo puede fracasar.

Es común que los agentes de extensión, estén trabajando con un grupo o con innovaciones individuales, exageren sobre los beneficios de una práctica nueva. Se deben intentar hacer recomendaciones conservadoras. Las sugerencias incluyen: estimados más bajos de producción para explicar los factores incidentales o el poco empleo de las nuevas prácticas; recomendar artículos comprados en base al retorno máximo por dólar en vez del retorno máximo por unidad de tierra o cabeza de ganado (ésto favorece a los pequeños agricultores que no obtienen ganancias por volúmen); estimular a los agricultores a que efectúen una prueba limitada de la nueva práctica antes de adoptarla por completo; (por ejemplo, en una porción pequeña de tierra en vez de en todo el terreno disponible). El propósito de hacer recomendaciones conservadoras es el de permitirle al agricultor que mejore a su propio paso hasta que alcance una posición de buena seguridad económica para así poder asumir riesgos mayores.

A veces, las dificultades que tienen los agricultores al tomar riesgos con una práctica en particular tienen que ver menos con la práctica que con la forma de presentarla. Los métodos adecuados de adiestramiento ayudan a asegurar que los beneficios de cambio y los pasos específicos requeridos para lograr el cambio le sean comunicados al agricultor en forma efectiva y fácil de entender.

Algunos estilos distintos de aprendizaje incluyen a los agricultores que necesitan ver y probar los resultados por sí mismos; los agricultores que no están seguros de cómo hacer algo; agricultores que necesitan obtener su información de la gente que conocen en vez de extraños, y agricultores que necesitan que las ideas se expresen en un marco lógico, que sea consistente con su propia visión del mundo. Algunos métodos correspondientes de adiestramiento son demostraciones de resultado y pruebas en las mismas fincas; métodos demostrativos; adiestramiento de agricultores principales para adiestrar a sus colegas; y la analogía y narraciones. Cuando se logra un apareamiento efectivo entre el método de adiestramiento y el aprendizaje, aumenta la calidad de comunicación entre el agente de extensión y el agricultor, se establece la confianza, y se disminuye el riesgo a los ojos del agricultor.

En resumen, los agricultores desean evitar el riesgo en todo lo posible en una ocupación caracterizada por la incertidumbre. Para ayudar a los agricultores a cambiar y adaptar las nuevas condiciones, los agentes de extensión necesitan concentrar sus esfuerzos para disminuir el riesgo por medio de rigurosas pruebas de los resultados antes de fomentarlos, introduciendo mejoras fáciles de adaptar antes de las que requieren un alejamiento sustancial de las prácticas aceptadas, agrupando las innovaciones para mejorar los resultados, errando poco al hacer recomendaciones, y escogiendo métodos de adiestramiento adecuados a las necesidades de aprendizaje de los agricultores. Las ventajas de combinar estos pasos seguros incluyen una mayor credibilidad para el agente de extensión y un mayor control y participación de los agricultores en el proceso de desarrollo que afecta sus vidas.

CONCEPTOS GENERALES

El trabajo de extensión se lleva a cabo mediante la comunicación bilateral. Esta comunicación se efectúa en un ambiente intercultural que no le es familiar al nuevo agente de extensión. Es importante mantener una sensibilidad extrema en todo lo que hace.

Se encuentra evidencia de las diferencias culturales en las costumbres y creencias de las personas. Los agentes de extensión necesitan buscar más allá de estas manifestaciones obvias de la cultura para así encontrar rasgos distintivos sutiles en el lenguaje y otros medios de comunicación si es que se ha de efectuar el deseado flujo dual de información.

Lenguaje

La meta para la que más arduamente trabajan de una forma u otra los agentes de extensión es la de aprender a hablar el lenguaje de los agricultores. Aprender a usar el lenguaje en una forma culturalmente adecuada resulta ser muchas veces un objetivo muy útil. Por ejemplo, hay expresiones en la mayoría de los lenguajes que tienen significados especiales (coloquios) en circunstancias locales. Por ejemplo, la expresión "Un saco vacío no se quedará de pie" no se refiere a los sacos de grano en un almacén; lo que significa esta expresión es que "El hombre que no se haya alimentado, no trabajará." Los proverbios o parábolas como ésta son formas directas de comunicación que pueden complementar la habilidad del agente de extensión para hablarle directamente a las personas. Por lo general, se refieren de alguna forma a los aspectos más vitales de la vida en una cultura particular. El formular preguntas en forma sistemática sobre elementos claves, como la comida y la familia, puede generar una lista de expresiones que resultarían ser útiles en el trabajo de los agentes de extensión con los agricultores.

Una consideración de igual importancia es la forma en que la gente de una cultura particular se comunican en forma no-verbal. A menudo, hay reglas estrictas e inéditas, relacionadas con los manierismos que usamos, con el contacto visual y otras formas de comunicación física. La persona que viene de fuera quizás rompa estas reglas y ofenda sin querer hacerlo.

Una buena manera de evitar la falta de comunicación cultural al usar un lenguaje es escoger un instructor o intérprete que sirva como informante cultural. El enfocarse en parábolas y medios no-verbales de comunicación, además de aprender la gramática y el vocabulario, ayudarán a asegurar que la cultura estimule la comunicación en vez de impedirlo.

## Prejuicio cultural

Los participantes en cualquier intercambio de comunicación traen consigo un prejuicio o punto de vista particular que refleja su cultura. Los Voluntarios del Cuerpo de Paz que realizan trabajos de extensión en campos técnicos tales como la agricultura, a menudo muestran un cierto prejuicio (o inclinación) hacia los conceptos científicos abstractos que no es compartido siempre por las personas con quienes trabajan.

Se han llevado a cabo experimentos que demuestran que las personas en las sociedades analfabetas no comparten los conceptos norteamericanos (occidentales) de medidas o geometría.

Por ejemplo, se virtieron cantidades iguales de agua en un vaso alto y en un vaso pequeño. Cuando se les preguntó qué vaso contenía más agua, el 60% de un grupo de analfabetas escogió uno u otro vaso debido a su forma. De la misma manera, se demarcaron dos puntos en una mesa circular y se les pidió a los participantes que conectaran los puntos con una línea recta ("como si estuviesen llevando una carga pesada de madera o agua"). De nuevo, como el 60% de los participantes no dibujaron la línea recta. Las implicaciones del prejuicio científico de un Voluntario quizás no sean muy aparentes hasta que los agricultores trabajen en tareas como la de medir fertilizantes o la de cavar un canal de riego, y encuentren dificultades. La necesidad de los agentes de extensión de considerar este tipo de diferencia cultural es obvia.

El analfabetismo tiene otras implicaciones. Las personas que están expuestas constantemente a las páginas impresas, también se encuentran inundados con imágenes fotográficas, no solamente en magazines y libros, sino en las pantallas de televisión y cine, y en los letreros y anuncios. La destreza de interpretar estas imágenes se conoce como alfabetización visual. Las personas que no tienen esta destreza confrontan dificultades con la percepción de la profundidad en los retratos y le es muy difícil descubrir el movimiento o la identidad. Otros tipos de efectos visuales de dos dimensiones, como los mapas y dibujos, presentan dificultades similares para los individuos que no pueden conversar en el lenguaje visual. Por lo tanto, el trabajador de extensión debe tratar de escoger cuidadosamente las ayudas visuales para una presentación de adiestramiento.

Algunas veces, los mapas se pueden construir como modelos a escala tri-dimensional. De nuevo, se debe tener cautela ya que la interpretación de las escalas puede no ser una práctica común en una cultura particular. Se cuenta a menudo sobre un agente de extensión que usó un modelo a escala de una mosca tsetse de un metro de largo en una presentación para los agricultores sobre enfermedades ganaderas. Al final de su charla, un agricultor levantó la mano y le agradeció al agente que les alertara sobre los peligros de este tipo de mosca, pero añadió que personalmente no estaba preocupado porque nunca había visto una de estas moscas que fuera tan grande como la que el agente estaba mostrando.

Otro problema con los modelos a escala en particular y con las ayudas visuales en general, es el uso inconsciente de simbolismos negativos. En algunas culturas los colores, ciertos animales o réplicas de seres humanos pueden tener connotaciones peligrosas o representar profecías desfavorables. La clave para evitar ofender en la comunicación bicultural es la de pre-examinar las presentaciones con parte de la audiencia para determinar su adecuación por adelantado. Los observadores pueden ayudar al agente de extensión con sugerencias que harán que su comunicación sea más directa y libre de prejuicios.

#### Métodos adecuados de adiestramiento intercultural.

Así como la ignorancia de las normas culturales pueden impedir la comunicación eficaz, el entender los patrones de comunicación en una cultura local puede abrir nuevas vías para el flujo de información. Los relatos de historias son un medio de comunicación que se ha practicado en muchas culturas a través de muchas generaciones. Cuando se usan en el trabajo de extensión, los cuentos pueden servir varios propósitos. Pueden demostrar fallas de prácticas agrícolas específicas sin señalar a ningún agricultor enfrente de sus colegas. Esto se logra contando la historia en tercera persona sobre un personaje imaginario y dejando que la audiencia llegue a sus propias conclusiones.

Otra técnica particularmente efectiva es la de usar analogías de situaciones dentro de la experiencia colectiva de su audiencia.

Esto le permite a los agricultores aumentar su conocimiento. Una planta de arroz pasa por una etapa de crecimiento en la que el tallo se hace más grueso justo antes de un vigoroso crecimiento vertical. Este es un momento oportuno para aplicar fertilizante de nitrógeno. Por lo tanto, es importante que esta etapa sea identificada en forma precisa. Usando el método de analogías, los agentes de extensión y los agricultores en el Africa Occidental se refieren a esta etapa diciendo que la planta "echa barriga" o que está en estado. Este tipo de analogía puede usarse en el contexto de una historia para ayudar a los agricultores a llegar a un mayor entendimiento de una práctica o método nuevo incorporando conceptos con los que los agricultores están familiarizados.

Cómo se relata la historia varía con su propósito. Un agente de extensión puede incorporar instrucción en equipo pidiéndole a algunos agricultores que relaten diferentes partes del cuento. Esto permite una mayor participación y por lo general crea un nivel más alto de interés de parte de la audiencia. Un agente de extensión puede relatar la mitad del cuento y dejar "blancos" para que los agricultores los llenen. Esto se puede usar para examinar y ver cuánto retienen los agricultores durante las sesiones de adiestramiento. Por ejemplo:

"José ha estado trabajando tódo el día bajo el sol candente. Está cansado y deseoso de llegar a casa a la comida y el baño que le aguardan. Aún así, quiere terminar de cultivar su maizal antes de que llegue la noche, así que continúa colocando metódicamente puñados de semilla en los hoyos a (¿cuánto espacio?) de separación..."

En algunas culturas, los relatos pueden ser dramatizados por los agricultores. En general, el uso creativo de este medio puede ser el puente en las barreras de comunicación que de otra forma serían problemas serios para la gente de fuera que esté trabajando como agentes de extensión.

Los bailes y las canciones son medios de comunicación que no se usan a menudo, pero que pueden ser métodos muy eficaces de promoción en masa. En casi todas las villas hay alguien que puede cantar y escribir canciones. Lo único que tiene que hacer el agente de extensión es pedirle a esa persona que prepare una canción sobre un tema especial, como:

El hombre que cosechó su grano muy tarde.

La mujer que construyó una cerca fuerte alrededor de su huerto para alejar a las alimañas.

La villa que tenía restricciones de apacentar el ganado.

Cuando se adaptan a una tonada popular con un ritmo marcado de baile, los elementos de estos relatos se incorporan rápidamente en la rutina diaria de toda la villa.

Las actuaciones o dramatizaciones espontáneas le brindan una oportunidad a los agricultores de practicar destrezas en la solución de problemas, organización de la comunidad, y métodos de enseñanza. Requieren pocos efectos y un mínimo de preparación, pueden ser animados y parecerse muchísimo a situaciones de la vida real. Es importante que no se le pida a los agricultores que actúen situaciones muy controversiales. Para evitar resentimientos, cada actor debe tener la oportunidad de salirse de su papel y decir cómo se sintió. Se debe formentar un diálogo entre los actores y los observadores.

Finalmente, se puede utilizar una gran variedad de ayudas visuales para mejorar la comunicación intercultural. Ya hemos mencionado varias precauciones en cuanto a limitar el uso de modelos gráficos y de fotografías. Aún así, hay materiales excelentes de adiestramiento (vea la sección de INSTRUMENTOS más adelante) disponibles para ayudar a los agentes de extensión a preparar y usar ayudas visuales en su trabajo.

### La audiencia

La selección de la audiencia puede tener claras implicaciones

dentro de una cultura particular. En algunos casos, las visitas por separado a las casas individuales son señal de respeto. Prácticamente, las sesiones de adiestramiento con los individuos pueden ser más eficaces porque se pueden preparar para llenar las necesidades específicas. También, usan los campos del agricultor como lugar del adiestramiento, arreglo éste que es más relevante y conveniente para la mayoría de los agricultores.

Las ventajas de trabajar con grupos incluyen oportunidades para los agricultores de ser adiestradores activos con sus colegas. Esto ayuda a suavizar el papel del agente como "experto" y ayuda a asegurar que la información pasará por canales culturalmente adecuados.

### Conclusión

Las técnicas sugeridas en esta sección para mejorar la comunicación intercultural se pueden combinar de muchas formas útiles. La sección de INSTRUMENTOS incluye referencias adicionales.

## EJEMPLOS

### Uso de modelos a escala:

Para demostrar la interrelación de las partes de un sistema, y para resolver algún problema, se prepara un modelo en arcilla de un grupo de campos de arroz irrigados. Se reúnen los agricultores propietarios de campos que conecten y se le pide a cada uno que use el modelo para demostrar cómo riega sus huertos; por dónde deja entrar el agua a los huertos, cuán frecuentemente deja entrar agua a sus huertos, etc. De ahí surge una discusión de cómo el agua que no usan los agricultores río arriba debe poder pasar a los agricultores río abajo.

### Uso de analogías:

Este ejemplo se ha tomado prestado del libro "Ayudando con el Aprendizaje de los Trabajadores del Servicio de Salud, de David Werner y Bill Bower, página 13-8.



Uso de actuaciones:

En la preparación de una demostración conjunta sobre la aplicación del fertilizante, el trabajador de extensión del Cuerpo de Paz y su contraparte alternan el papel de una mujer analfabeta que trabaja con la agricultura de vegetales. Se formulan preguntas el uno al otro y siguen los consejos al pie de la letra para tratar de descubrir cualquier área de prejuicio cultural en su presentación. .

## INSTRUMENTOS

### Fuentes de proverbios y parábolas:

En el aprendizaje de un lenguaje nuevo y en la recolección de coloquios útiles para usarse en la comunicación intercultural, comience con temas vitales como los siguientes:

|          |          |
|----------|----------|
| siega    | niños    |
| tierra   | dinero   |
| alimento | clima    |
| trabajo  | escuela  |
| familia  | política |

### Comunicación no-verbal:

Observe o pregúntele a los informantes culturales sobre las normas que conciernen a los siguientes tipos de comunicación no-verbal:

- \* lenguaje corporal, gestos
- \* espacio interpersonal (cuán cerca pararse de alguien)
- \* oportunidad del intercambio verbal (¿Es descortés interrumpir a alguien antes de que termine de hablar?)
- \* contacto visual
- \* tacto (contacto corporal, tomarse las manos, etc.)

### Ejemplos de prejuicio "científico":

- \* medidas
- \* nociones de tiempo
- \* geometría
- \* habilidad para leer mapas y fotografías
- \* habilidad para interpretar las escalas

### Métodos de adiestramiento culturalmente aceptados:

- \* recuentos
- \* analogías
- \* proverbios, parábolas (coloquios)
- \* dramitas cortos
- \* actuaciones
- \* canto y baile
- \* ayudas visuales, tales como:
  - modelos
  - fotos
  - marionetas
  - dibujos
  - cartelones
  - tablones de felpa
  - tarjetas demostrativas
  - tablones con cartulinas reversibles
  - juegos, acertijos

## INSTRUMENTOS

### Consideraciones generales para la comunicación efectiva:

- Las personas aprenden al escuchar, ver, saborear, olfatear, discutir, hacer algo;
- Mientras más activamente participen los agricultores en el adiestramiento, mayor será la comunicación bilateral.
- ¿Está el método de adiestramiento relacionado con la experiencia del agricultor?
- ¿Es oportuna la información?
- ¿Se necesita la destreza?
- ¿Se puede financiar la innovación?
- ¿Está el lenguaje libre de abstracciones o terminología técnica innecesaria?
- ¿Es el tono de la presentación agradable y cortés?
- ¿Se siente cómodo el público (temperatura, arreglos de asientos, visibilidad, audición, etc.)?
- ¿Se escogió bien la presentación? ¿Cuán organizada está?
- ¿Están los materiales asequibles localmente y colocados convenientemente?
- ¿Se ha establecido un mecanismo para asegurar que el mensaje deseado se transmitió en la presentación?

### Modelos a escala

Usos -

- \* mapas (características de relieve tri-dimensional)
- \* demostración de la relación entre las partes de un sistema
- \* reproducción a escala de una parte mecánica que se puede usar para practicar las destrezas visuales
- \* planificación
- \* fomento de innovaciones
- \* solución de problemas
- \* análisis comparativo

Audiencia -

- \* Agricultores, contrapartes o niños (excelente para uso en las escuelas)

Consideraciones de planificación -

- \* selección de la escala
- \* selección de los materiales (costo, disponibilidad)
- \* construcción permanente o temporera
- \* protección contra la lluvia
- \* sombra
- \* disponibilidad (adecuado para el tamaño de la audiencia)
- \* portabilidad
- \* fácil de manejar (fomenta la participación)
- \* culturalmente aceptable

Preparando y usando otras ayudas visuales

Hay disponibles materiales excelentes sobre cómo preparar y usar las ayudas visuales. Consulte particularmente:

David Werner y Bill Bower, Helping Health Workers Learn (Ayudando a los Trabajadores de Salud a Aprender), Fundación Hesperian (Apartado de Correos 1692, Palo Alto, CA. 94302, USA), 1982, Capítulos 11-16 y 27.

Pam J. Straley y Vyên Ngoc Luong, Community Health Education in Developing Countries (Educación de Salud en los Países Subdesarrollados), Cuerpo de Paz (Colección e Intercambio de Información), 806 Connecticut Ave., N.W., Washington, D.C. 20525, 1978, Parte III.

ICE Audiovisual Communications Teaching Aids Packet (Paquete de Ayudas Educativas de Comunicación Audiovisual), (P8) (CP/ICE) 1982.

### CONCEPTOS GENERALES

Las visitas individuales a los campos de los agricultores y a las áreas donde se mantiene el ganado es el método de adiestramiento agrícola que más practican los agentes de extensión. Como tal, requiere atención especial.

Durante las visitas a las fincas, los agentes de extensión en el campo frecuentemente confrontan problemas serios. Por ejemplo, el agente tiene que expresar una opinión experta sobre algo que esté afectando las plantas o los animales del agricultor. La forma en que el agente de extensión maneje la situación puede afectar profundamente los niveles de dependencia en la relación entre el agricultor y el agente. La clave es evitar aparentar ser un "experto".

La situación que encara el agente de extensión es parecida a la interacción entre el médico y sus pacientes. En el caso de alguien que necesite atención médica, el doctor tiene varias alternativas. Puede simplemente curar al paciente con un paquete de pastillas o con una inyección, o despacharle. Puede también explicarle al paciente las causas de su dolencia y cómo funciona el tratamiento, curarlo y despacharlo con la esperanza de que haya aprendido lo suficiente para prevenir dolencias en el futuro. Finalmente, puede rehusar la responsabilidad del tratamiento, discutir con el paciente las posibles causas de su enfermedad, y explicarle las formas que puede seguir para curarse a sí mismo. Entonces, el doctor despacha al paciente, con la esperanza de que esté mejor capacitado para prevenir la enfermedad y curarla sin ayuda médica adicional.

Estas tres alternativas se han enumerado en orden descendiente en cuanto a la dependencia en la relación entre el médico y el paciente. El agente de extensión quizás tenga las mismas alternativas. La diferencia en el caso del agente estriba en que éste quizás no tenga el mismo nivel de adiestramiento experto que tiene el médico. Como consecuencia de esto, en muchos casos el agente de extensión no está capacitado para juzgar de la forma descrita. Sin embargo, como con los médicos, el agente de extensión puede encarar situaciones para las cuales está bien preparado y que son de carácter lo suficientemente serio que requieran acción directa - por ejemplo, un brote de enfermedad en el ganado. En estos casos, es bueno que el agente de extensión tenga destrezas prácticas para diagnosticar problemas.

Las primeras destrezas que se deben considerar son la observación y el examen. Es esencial que, ante todo, el agente posea suficiente práctica técnica para poder distinguir entre condiciones normales y las anormales. Existen listas de señales de enfermedades en las plantas y animales que el agente debe memorizar o tener disponibles para uso inmediato. En el campo, el agente observa en busca de anomalías en el color de las plantas, falta de uniformidad, plantas atrofiadas o marchitas,

Examina físicamente las plantas buscando señales de insectos. Los pasos necesarios para un exámen minucioso deben ser parte primordial. La forma de que sean sistemáticos es practicarlos diariamente y documentarlos en las libretas de campo y en los jornales de trabajo.

El segundo grupo de destrezas incluye la utilización de recursos adicionales a los del agente. Entre estas destrezas están la recolección, descripción y las redes de información. Al confrontar algún problema en el campo, el agente de extensión necesita saber qué prácticas ha usado el agricultor que puedan haber contribuido al problema, qué soluciones ha intentado el agricultor para librarse del problema y, en términos generales, cuánto conoce el agricultor sobre las posibles causas y soluciones de una condición particular. Para poder obtener esta información, el agente de extensión necesita usar las destrezas de entrevistar que se discutieron en el capítulo dos de este manual. En algunos casos, la información obtenida de las destrezas del agricultor y el agente de extensión al diagnosticar quizás no sean suficientes para brindar un claro entendimiento de la situación. Es crucial el poder describir con precisión qué condiciones existen. El agente de extensión puede llevar la descripción del problema a una red de apoyo técnico que incluya a otros agricultores, agentes de extensión y estaciones de investigación técnica para solicitar sus opiniones en cuanto a qué pasos seguir.

Un tercer grupo de destrezas es importante cuando el agente de extensión no tiene una idea clara de lo que está afectando las cosechas o el ganado del agricultor. Es en este caso en el que existe la tentación de aparentar ser un "experto". Se recomienda mucha cautela. Este tercer grupo de destrezas incluye el diálogo y el uso de técnicas de comunicación intercultural. El diálogo implica la formulación cuidadosa de un grupo de preguntas siguiendo una secuencia lógica que lleve al agricultor por el proceso de diagnosticar un problema (vea los EJEMPLOS). La clave es la de formular preguntas abiertas. En casos en los que el diálogo falle, el agente de extensión puede brindar una explicación directa y cuidadosa del problema, usando analogías a otras parte de la experiencia del agricultor. El relacionar el problema a algo conocido por el agricultor le ayudará a ver la solución como algo que no le es totalmente ajeno en vez de algo que pertenece en el mundo mágico de la pericia científica.

## EJEMPLO

Diagnosticando los problemas en un programa de extensión avícola:

Los trabajadores en un programa de extensión dirigido a los avicultores se reúnen en la capital de distrito para discutir cómo bregar con el creciente problema de aglomeración en los corrales de aves.

El agente A simplemente le dice a los agricultores que construyan nuevos corrales para sus pollos.

El agente B observa el comportamiento agresivo de las aves y examina algunas que están afectadas con enfermedades de hongos debido a las condiciones sanitarias de sus corrales. Le preguntan al agricultor cuánto hace que los patrones de comportamiento y las enfermedades están presentes. Le explica al agricultor cómo están relacionadas con el tamaño del corral recomienda mudar algunas aves a un nuevo lugar.

El agente C observa los corrales aglomerados y le dice al agricultor que regresará al día siguiente con una sugerencia para mejorar la salud de la manada. Se va a su casa y prepara una analogía detallada que le ayude a explicar por qué es importante disminuir el número de pollos en el corral. Al día siguiente, regresa y establece una relación paralela entre los pollos y un gran número de personas encerradas en un cuarto. Le pide al agricultor que piense sobre la mala calidad del aire y el calor que ha sufrido en los cuartos cerrados y llenos de gente. Entonces, dice que los pollos se sienten igual cuando hay demasiados juntos en un corral. El agente recomienda la construcción de un corral nuevo para el exceso.

El agente D no está seguro si la aglomeración es el verdadero problema. El cuenta el número de pollos en el corral y mide su tamaño. Le pide al agricultor que describa el comportamiento de los pollos y toma notas breves en su libreta de anotaciones. Visita a otros agricultores cuyas manadas son saludables y compara la densidad de la población avícola en sus corrales. Le pregunta a los agricultores si han observado cualquier tipo de comportamiento agresivo como el del primer agricultor que visitó. Resulta que los otros agricultores tienen corrales más grandes comparado con el número de aves y no han notado comportamiento agresivo en sus manadas. En su próxima visita a la Oficina de Distrito del Ministerio de Agricultura, confirma sus sospechas por un oficial mayor de extensión quien le informa que la enfermedad y el comportamiento de la manada-problema están quizás relacionados con las condiciones de aglomeración en los corrales. Regresa donde el dueño de los pollos y le explica lo que le dijeron los demás agricultores y el oficial del Ministerio. El agricultor decide construir un corral nuevo para algunas de sus gallinas.

El agente E observa las condiciones de aglomeración y adivina inmediatamente que son la causa de los problemas del agricultor. En lugar de expresar directamente su opinión, formula varias preguntas para hacer que el agricultor piense sobre posibles causas del problema. Algunas de las ideas del agricultor estarán equivocadas según algunos señalamientos por el agente de extensión. Otras podrán ser posibilidades. Finalmente, el agricultor y el agente han limitado su lista a dos o tres posibles causas. Discuten las formas por las que el agricultor puede probarlas y hace arreglos para visitas de seguimiento por el agente para ver si algunas de las opiniones han dado resultados. Después de probar una de las posibilidades, y luego de haber hallado que no cambia la condición de sus aves, el agricultor llega a la conclusión que los corrales aglomerados son la causa principal de las enfermedades de su manada.

Diálogo con el agricultor sobre las técnicas de administración de las cosechas:

Pregunta al agricultor: ¿Cuál es el problema con estas plantas?

Respuesta: Están amarillentas y sus hojas están marchitas.

P: ¿Están todas sus plantas en la misma condición?

R: No, algunas están más saludables.

P: ¿Cuál puede ser la causa de estas enfermedades?

R: Algunas veces, el terreno no es muy bueno; algunas veces hay insectos.

P: ¿Por qué espera usted hasta esta fecha para sembrar?

R: Porque las cosechas no crecerán bien si no llueve.

P: ¿Dónde va el agua de las lluvias cuando cae? ¿Se queda en el mismo sitio?

R: No, un poco se introduce en el suelo, pero la mayor parte se va cuesta abajo hasta la parte baja del lote.

P: ¿Cómo comparan las plantas en la parte baja del lote con las plantas enfermas que usted me ha traído?

R: Son mucho más verdes y grandes que éstas.

P: ¿Qué cree usted?

R: Podría ser porque hay más agua en esa parte del lote cuando llueve.

P: ¿Cómo puede usted ayudar a las plantas en la parte superior del lote a crecer mejor?

R: Supliendo más agua manualmente.

P: ¿Cuán frecuentemente?

R: Una vez al día.

P: Si éso no es suficiente, ¿qué hará?

R: Dos veces al día, por la mañana y por la tarde.

NOTA: \* La causa primordial del problema es que el lote está desnivelado. Lo más importante para el agricultor es el problema inmediato de mantener saludables a sus plantas. El agente de extensión en este diálogo hace bien al esperar un momento más oportuno - justo antes de la próxima temporada de siembra, por ejemplo - para hablar con el agricultor sobre nivelar el lote.

\* Evite formular preguntas patrocinadoras que surjan de su familiaridad con el conocimiento del agricultor.

## INSTRUMENTOS

Instrumentos de los agentes de extensión para diagnosticar problemas:

- Cuchilla para sacar las semillas o para dividir los tallos de las plantas en busca de pudrición de las raíces o en los tallos, y en busca de gorgojos.
- Pala o badilejo para examinar las raíces de las plantas, buscar insectos en el suelo, o encontrar la humedad adecuada.
- Lupa para facilitar la identificación de insectos y enfermedades.
- Equipo confiable de prueba del pH en el suelo para verificar el pH de la capa superior del suelo y el subsuelo; especialmente útil en las áreas de alta acidez en el suelo. Los que usan papel de tornasol no son muy confiables. El equipo Hellize Truog es uno de los mejores.
- Guías para encontrar señales de hambre, insectos y enfermedades. Pueden estar escritas a mano si no hay disponible folletos de tamaño adecuado.

Pasos:

1. Conozca las señales de condiciones anormales; aumente su conocimiento con adiestramiento.
2. Reúna herramientas útiles.
3. Observe, examine y consulte con un agricultor.
4. Consulte con otros agricultores y agrónomos de la localidad.
5. Consulte expertos y recursos foráneos.

Alternativas adecuadas para la solución de problemas:  
(considérelas en orden)

- No hacer nada (¿Puede el agricultor manejar el problema por su cuenta? ¿Está consultando al agente de extensión por la fuerza de la costumbre?)
- Diálogo conducente a la experimentación controlada por el agricultor.
- Anteceder una respuesta con tiempo suficiente para preparar un método adecuado de adiestramiento.

- Presentar recomendaciones después de explicar pacientemente su motivo principal.
- Interceder directamente en los casos de necesidad extrema. Intentar algún tipo de seguimiento en el futuro.

"A Guide to Troubleshooting Common Crops Problems", Manual tradicional de cosechas, M-13, David Leonard, C/o ICE, Página 333 en adelante.

CONCEPTOS GENERALES

Las demostraciones en la finca son métodos eficaces de reducir los riesgos percibidos por los agricultores. Están diseñadas a sacar las nuevas innovaciones fuera del campo científico irreal de la estación de investigación, y colocarlos dentro de los límites de la experiencia diaria del agricultor. Se usan primeramente para desplegar los resultados de la adopción de una práctica nueva, y entonces para brindarle al agricultor la oportunidad de practicar métodos nuevos. Ambos tipos de demostración sirven para aclararle al agricultor exactamente lo que conlleva el seleccionar una nueva innovación agrícola.

El primer capítulo describe la cadena de investigación - extensión. Las demostraciones de resultado son el eslabón en esa cadena en el cuál comienza el fomento activo de innovaciones en las prácticas agrícolas. Prácticamente hablando, las demostraciones de resultados son comparaciones paralelas de las prácticas nuevas y tradicionales. Se conducen en los campos o graneros del agricultor para demostrar que los resultados experimentales se pueden reproducir localmente. Aún cuando se usarán ejemplos de cosechas agrícolas a través de toda esta sección, las demostraciones de resultado pueden ser usadas de forma muy creativa por los agentes de extensión que trabajen con el ganado. (Vea el tercer capítulo, "Probando las recomendaciones".)

A simple vista, la demostración de resultados puede parecer bastante directa, pero hay una cantidad de factores que pueden disminuir su eficacia. Primero, la demostración tiene que producir resultados visibles y suficientemente significativos para convencer a los agricultores a que intenten la nueva práctica por sí solos. Si la práctica no se prueba bien de antemano bajo condiciones locales, la demostración puede fracasar.

Segundo, la innovación tiene que satisfacer los criterios del agricultor en cuanto a otros riesgos relacionados. Es decir, tiene que garantizar un retorno inmediato, estar dentro de los medios económicos del agricultor, y ajustarse a los patrones culturales predominantes.

Tercero, la demostración no debe ser efectuada por el agente de extensión. Los agricultores estarán más impresionados por los resultados obtenidos por sus colegas en vez de supuestos expertos agrícolas. Cuarto, el agricultor en cuyas tierras se conduzca la demostración de resultados no puede ser muy rico o progresista; ni deben los lotes recibir demasiada atención y cuidado. El propósito de la demostración es el de mostrarle al grupo de agricultores qué resultados se pueden obtener bajo condiciones normales. Por lo tanto, la selección del agricultor para la demostración se debe hacer con cuidado, el sitio debe ser característico de las tierras circundantes y la

cosecha misma debe ser administrada en forma realista. Cualquier otro tipo de arreglo socavar  la eficacia de la demostraci3n.

Al preparar una demostraci3n de resultados con el agricultor cooperativo, es esencial establecer bien qui3n es responsable de la labor que implica el mantener los lotes y qui3n proveerá los artículos necesarios. Para que la demostraci3n sea creíble, el agricultor debe desempeñar el trabajo. Los artículos son otro problema. Preferiblemente, el agricultor proveerá sus propios artículos. Sin embargo, en la realidad habrá momentos en los que el servicio de extensi3n necesitará donarlos como cortesía por la cooperaci3n del agricultor. Se deben tomar en cuenta dos preguntas básicas:  Habr  algún efecto negativo en la relaci3n entre el agente y el agricultor debido a la donaci3n?  C3mo verán los otros agricultores este regalo?. Cualquiera que sea la selecci3n, los arreglos tienen que ser explícitos desde el principio.

El pr3ximo grupo de consideraciones prácticas al preparar una demostraci3n enfoca en el lote: su localizaci3n, esquema y tamaño. Un lugar conspicuo o fácil de notar es crucial para lograr la mayor atenci3n. Los lugares cerca de las carreteras o trechos, o los lugares en las inmediaciones de la villa, son ideales. El factor clave en el esquema del lote es la visibilidad. Al verse desde el lugar ventajoso más prominente, (por ejemplo, desde la carretera), los lotes tradicionales y los mejorados deben estar al lado unos de otros en vez de uno detrás del otro. Se pueden erigir letreros para atraer más atenci3n y proveer explicaciones de la demostraci3n. (Recuerde que los letreros deben estar preparados de acuerdo al nivel de alfabetismo de la mayoría de los agricultores que est3n observando la demostraci3n.)

El tamaño del lote puede ser afectado por varios factores: restricciones laborales del agricultor-modelo y la cantidad de tierra que tenga disponible; el tamaño del grupo que observar  eventualmente la presentaci3n formal de los resultados; el tipo de cosecha; la impresi3n general que la demostraci3n intenta causar. En general, el lote debe ser lo suficientemente grande para que impresione, pero no tan grande que abarque todas las partes de la demostraci3n a la vez. Se estima que como de cien a docientos metros cuadrados serán suficientes para una demostraci3n eficaz de cosechas de campo, y un área menor para las demostraciones de vegetales.

Durante las operaciones de siembra y mantenimiento relacionadas con la demostraci3n, el agricultor necesita familiarizarse con el qu3, por qu3, cuándo y c3mo de lo que está pasando. Particularmente, el agente debe verificar que los artículos necesarios sean preparados y aplicados con suficiente tiempo. El proceso completo tiene que ser documentado con precisi3n para que se puedan explicar los resultados al finalizar la demostraci3n. Por ejemplo, es muy importante anotar las estadísticas de pluviosidad de la duraci3n del ciclo de crecimiento de la cosecha modelo.

Si el agricultor-modelo ha sido adiestrado adecuadamente en el transcurso de la temporada de crecimiento, puede desempeñar el papel central en el uso de la demostración como instrumento de promoción dando testimonio sobre la eficacia de un método en particular. Quizás haya oportunidad al comienzo del ciclo de crecimiento del lote modelo para que el agricultor le muestre resultados preliminares a sus vecinos. El señalar diferencias en el tamaño y color de las plantas durante las varias etapas sirve para aumentar el interés en la demostración a medida que se acerca al final.

La presentación principal de resultados se debe efectuar al tiempo de siega. El agricultor debe estar preparado para ayudar al agente de extensión con cuatro pasos: la explicación de la práctica nueva enfocando en la cantidad de labor requerida, materiales necesarios y cambios de los métodos tradicionales; un estimado conservador de costos y retornos; un período de preguntas y respuestas; y una oferta de visitas de seguimiento a los otros agricultores que estén interesados en adoptar la práctica nueva.

A veces, el seguimiento toma la forma de una demostración de métodos. Este tipo de demostración le permite a los agricultores aprender mientras trabajan. El agente de extensión demuestra una práctica físicamente - por ejemplo, cómo determinar la edad de un cabro inspeccionando sus dientes - y le pide al agricultor que intente hacerlo. El agente observa y corrige al agricultor hasta que éste demuestra maestría en la práctica. Entonces, se pasa a la próxima etapa de la demostración.

Se abarca solamente un tema a la vez en la demostración de métodos. La inspección de los dientes del cabro es solamente un aspecto del tema: "Determinando qué ganado comprar en una subasta". La compra y crianza de cabros son temas diferentes. Cada demostración de métodos es cronometrada para que coincida con las operaciones que efectúan en sus ciclos agrícolas individuales. Las demostraciones de sembrado se efectúan una o dos semanas antes de que la mayoría de los agricultores comiencen a sembrar; las demostraciones de desyerbo se efectúan justo antes de la fecha óptima en el ciclo de crecimiento de una planta en la que se conduce una operación de desyerbo. De esta manera, una serie de demostraciones de método sirven para abarcar una temporada completa de crecimiento y mantener al agente de extensión en buen contacto con sus clientes.

El éxito de una demostración de métodos requiere la atención a los detalles. El lugar y la fecha de la demostración se deben escoger en base a la comodidad de la audiencia. La sombra, el calor y las líneas de visión son tres consideraciones básicas. Los materiales para la demostración deben estar asequibles localmente y ordenados convenientemente para usarse en la demostración. La mejor forma de asegurarse que nada se olvide es la de preparar un plan escrito (vea EJEMPLOS e INSTRUMENTOS). Este plan puede incluir la secuencia por pasos

de la demostración así como listas de materiales necesarios y temas primordiales de discusión. Cuando se ha escrito el plan, el agente de extensión necesita ensayar toda la presentación. Esto le asegurará que ha incluido todo lo necesario.

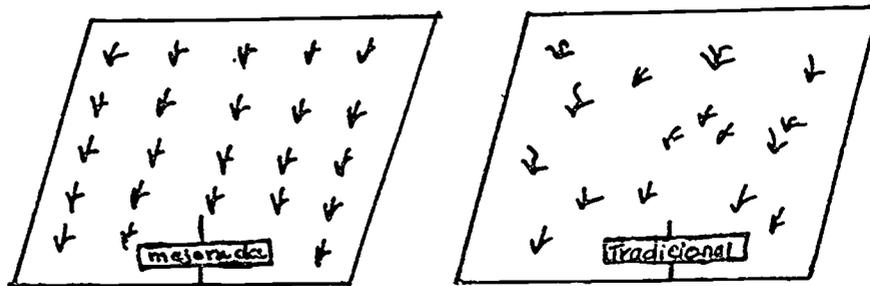
Al llevar a cabo la presentación, es importante estimular la mayor participación posible de los agricultores. El plan escrito debe incluir todas las áreas en las que los agricultores puedan participar directamente. Otros medios de ajustar los estilos de aprendizaje del agricultor son el continuar relacionando el material nuevo que se está presentando y la experiencia previa del agricultor, así como el escoger cuidadosamente el vocabulario que le es conocido al agricultor. Sin una buena planificación de antemano, algunos términos técnicos pueden resultar muy difíciles de traducir.

Una buena forma de asegurarse que la audiencia está siguiendo la presentación es el formular preguntas a los agricultores en intervalos regulares. En cuanto sea necesario, el demostrador puede también repetir pasos. Finalmente, es importante que el agente de extensión o uno de sus agricultores resuman los puntos principales de la presentación al final de la misma.

Los EJEMPLOS e INSTRUMENTOS que se presentan más adelante se pueden suplementar con un repaso de los principios del aprendizaje de adultos y las técnicas de comunicación intercultural mencionadas en otras secciones de este capítulo.

## EJEMPLOS

1. Esquema de una demostración de resultados (del capítulo dos)



CARRETERA

2. Plan escrito para una demostración de métodos:

- \* Título de la demostración: Las cebollas son fáciles de cultivar para obtener alimento y ganancias.
- \* ¿Por qué es esta demostración importante para su audiencia?
  - a. Las cebollas se cultivan fácilmente.
  - b. Proveen un buen suplemento alimenticio para el hogar.
  - c. Hay un buen mercado disponible para su cosecha.
- \* Materiales necesarios para esta demostración.

### Equipo y provisiones:

1. Lote para sembrar
2. Azada
3. Rastrillo de mano
4. Vara de un pie de largo
5. Vara de cuatro pulgadas de largo
6. Cordón
7. Estacas
8. Lata de aceite llena de estiércol bien descompuesto
9. Tubérculos de cebolla.

### Ayudas visuales y volantes

1. Panfleto sobre la "Siembra de Cebollas"
2. Muestras de tubérculos de cebolla

\* Presentando la demostración .

- 
- Actividad: Marque la primera hilera.
- Punto clave: Use un cordón y estacas para marcar la hilera. Asegúrese de que el cordón esté estirado.
- 
- Actividad: Mida la segunda hilera a un pie de la primera.
- Punto clave: Use la vara de 1 pie para medir la distancia.
- 
- Actividad: Las hileras adicionales se colocan a la misma distancia.
- Punto clave: Mantenga las hileras derechas usando el cordón y las estacas.
- 
- Actividad: Haga los surcos de sembrar de 1" de profundidad.
- Punto clave: Use la azada para cavar los surcos a lo largo de la línea marcada con el cordón.
- 
- Actividad: Ponga estiércol en los surcos hasta el nivel del suelo.
- Punto clave: Use estiércol bien descompuesto.
- 
- Actividad: Mezcle el estiércol con el terreno en el surco.
- Punto clave: Evita que los tubérculos se quemem.
- 
- Actividad: Marque los espacios para sembrar en el surco.
- Punto clave: Use la vara de 4" para estos espacios.
- 
- Actividad: Siembre los tubérculos en los espacios de 4" en los surcos con la punta hacia arriba.
- Punto clave: La punta del tubérculo siempre tiene que señalar hacia arriba. Afirme el terreno alrededor del tubérculo.

\* Resumen de los temas discutidos durante las demostraciones:

1. Las cebollas se pueden sembrar durante las temporadas largas y cortas de lluvia.
2. El espacio para sembrar es de 4" entre las plantas en la hilera, y las hileras estarán a 1 pie de separación.
3. Los surcos se cavan y se llenan con estiércol bien descompuesto hasta el nivel del suelo.

4. El estiércol se mezcla con el terreno en los surcos.
5. Se coloca un tubérculo a cada 4" en el surco.
6. La punta del tubérculo siempre debe señalar hacia arriba.
7. El suelo se afirma alrededor del tubérculo para acelerar la germinación.

\* Planes de seguimiento:

1. Visite a los agricultores que hayan expresado interés en sembrar cebollas. Ayúdelos en cuanto sea necesario.
2. Repita su visita antes de la siega y ayúdeles a poner sus cosechas a la venta.

(Este EJEMPLO proviene de: Agricultural Extension Training: A Course Manual for Extension Training Programs, D. Fisker, R. A. Wesselman, y otros; USAID Kenya, 1968 (Reimpreso en el mes de abril del 1970: ICE, Cuerpo de Paz; Washington), páginas 9-16).

## INSTRUMENTO

Pautas a seguir en la planificación y realización de una demostración de resultados exitosa:

1. Escoja una innovación adecuada (riesgo mínimo)
2. Seleccione un agricultor cooperativo cuyas técnicas administrativas serían imitadas por sus colegas.
3. Llegue a acuerdos con el agricultor en cuanto a quién es responsable de la labor y los artículos.
4. Escoja una localización conspicua.
5. Despliegue los lotes para máxima visibilidad. (Use letreros para atraer la atención).
6. Seleccione un tamaño adecuado para los lotes modelo.
7. Trabaje de cerca con el agricultor cooperativo en cuanto a la administración de la demostración.
8. Mantenga registros precisos (incluyendo la pluviosidad) de los factores que puedan afectar el resultado de una demostración para poder así interpretar los resultados con precisión.
9. Periódicamente, muéstrelle resultados preliminares de la demostración a los otros agricultores para fomentar su interés en los resultados de la demostración.
10. Cronometre la presentación final de resultados para que coincida con la siega.
11. Incluya los siguientes pasos en la presentación:
  - explicación de la nueva práctica.
  - estimado conservador de costos y retornos.
  - oportunidad para que la audiencia formule preguntas sobre la demostración.
  - oferta de visitas de seguimiento a los agricultores interesados en adoptar la nueva práctica.

## INSTRUMENTO

Pautas a seguir en la planificación y realización de una demostración de métodos eficaz:

1. Anticipe demostrar solamente un tema a la vez.
2. Cronometre las demostraciones para que correspondan con las operaciones de los agricultores que se están efectuando en el campo.
3. Establezca la secuencia de las demostraciones de métodos para que abarquen la totalidad del ciclo agrícola.
4. Tome en consideración las formas para que la audiencia se sienta cómoda al observar la demostración.
5. Prepare un plan escrito para la demostración. Incluya:
  - secuencia escalonada de lo que sucederá en la demostración.
  - lista de materiales necesarios.
  - resumen de los puntos claves discutidos en la demostración.
6. En cuanto sea posible, incorpore la participación de los agricultores en la demostración.
7. Escoja analogías y vocabulario que ayude al agricultor a relacionar la nueva información con su propia experiencia.
8. Verifique regularmente mediante una demostración para asegurarse de que la audiencia está atenta a la demostración. Haga ésto mediante la formulación de preguntas.
9. En cuanto sea necesario, repita los pasos.
10. Asegúrese de presentar un resumen de los puntos principales de la demostración.
11. Haga arreglos para las visitas de seguimiento a los agricultores interesados en intentar el nuevo método.







## "Pasadías"

### CONCEPTOS GENERALES

Los pasadías son eventos especiales. Una serie de obras demostrativas, discursos y otras actividades con enfoques en el tema central se distribuyen durante el transcurso de un día para fomentar nuevas prácticas y brindar reconocimiento a agricultores y trabajadores prósperos en una área particular. El ambiente es generalmente festivo y la atmósfera es muy parecida a las ferias del condado. El propósito de los pasadías es atraer la atención a nuevos desarrollos en la agricultura.

Esto se logra invitando a invitados especiales, preparando un banquete para muchas personas, organizando presentaciones interesantes en las que las personas puedan participar u observar durante todo el día, y proveyendo música para el disfrute general. No se espera que los agricultores aprendan una gran cantidad de información específica durante el pasadía. La comida y las otras atracciones especiales no lo permiten. Sin embargo, se espera que los agricultores adquieran nuevos intereses y conceptos de lo que se puede hacer después de haber visto lo que sus vecinos han logrado en su trabajo.

Los pasadías pueden ser usados en diferentes contextos. A nivel puramente local, el pasadía puede organizarse mediante los esfuerzos colectivos de un grupo de trabajadores agrícolas y un puñado de agricultores para ser presentado a otras personas en el pueblo. En este caso, sirve como un tipo especial de demostración de resultados. Su función principal es generar el interés dentro de la comunidad. Sin embargo, puede servir también para mejorar el nivel social de los trabajadores agrícolas y de los agricultores innovadores en el área.

Otro uso del pasadía trasciende las villas individuales y se relaciona con las villas vecinas. Se envían invitaciones a un grupo de agricultores en el área a los que el agente de extensión considera como adecuados para expandir sus esfuerzos de extensión. En este caso, el beneficio secundario va a la comunidad anfitriona, la que es considerada por los vecinos como industriosa y poseedora de niveles especiales de pericia agrícola.

Aún otra situación adecuada para los pasadías incluye a oficiales y celebridades del Ministerio de Agricultura y otras agencias de fuera. El propósito del pasadía para estas personas es doble. Primeramente, es una oportunidad para los trabajadores agrícolas en el pueblo de lograr el reconocimiento de sus superiores. Segundo, puede ser una oportunidad para el pueblo para cabildear a oficiales para servicios adicionales. En este último caso, se muestra un compromiso sincero a los agricultores durante todo el día, y se cierra la actividad con un pedido bien formulado de atención especial.

En cada uno de estos tres casos, el lograr que los invitados se impresionen favorablemente sirve los mejores intereses de los planificadores del pasadía. La comodidad y el disfrute de la audiencia, así como las presentaciones eficaces, son de suma importancia. La consideración inicial es la selección de un tema adecuado y oportuno que se ajuste bien a la audiencia-objetivo (por ejemplo, mejoras en las prácticas administrativas para las cosechas tradicionales (locales y perennes)). La próxima consideración es la de producir una lista y secuencia de demostraciones, casetas, actividades y otros eventos dedicados al tema. A ésto le sigue la logística (por ejemplo, dirigir a los invitados durante todo el día; comidas y refrigerios, entretenimiento y limpieza). Se tiene que tomar una decisión de encaminar a los invitados a través de las demostraciones en un grupo individual, un grupo grande o en varios grupos pequeños, o individualmente. Esto dependerá de cuánta gente se espera y de cuántas personas están organizando la actividad. Se tienen que designar claramente las responsabilidades para todas las tareas.

Los eventos organizados de esta forma están sujetos a interrupciones causadas por problemas que no se han anticipado. Se deben hacer planes de contingencia para las personas que lleguen tarde, lluvia, o para grupos lentos. En general, los pasadías muestran una tendencia a ser más lentos de lo que deben ser. Por lo tanto, es bueno escoger a alguien que supervise el progreso general del día. Esta persona puede ser responsable de activar los planes de contingencia cuando sea necesario.

El trabajo de organizar un pasadía se puede dividir en etapas. Hay reuniones iniciales en las que se toman decisiones concernientes a los temas o invitados y la división de responsabilidades entre los planificadores. A ésto le sigue un período de preparación en el cuál se ensayan las presentaciones, se envían las invitaciones y se efectúan las reuniones sobre dirigir a los invitados (vea EJEMPLOS). Entonces es hora proseguir con las preparaciones finales como las de cocinar, reunir los materiales para las demostraciones y limpiar los trechos por donde caminarán los invitados. Finalmente, se lleva a cabo el pasadía. Alguien recibe a los invitados, se presentan las demostraciones, se come el banquete y alguien le agradece a los invitados el que hayan venido, y les despacha mientras un grupo de personas comienza las labores de limpieza. Se da comienzo a los contactos de seguimiento, los que se continúan durante las siguientes semanas o meses.

En todo lo que acontece, lo más importante del día es el disfrute de las actividades. Para lograr ésto, las presentaciones individuales no deben ser de más de media hora, y todas las actividades antes del festín al final de la actividad se deben efectuar en tres horas. Recuerde que se necesita tiempo al principio y al final del día para que los invitados viajen. A menudo, ésto implica que hay que tomar precauciones especiales - agua, sombra, sillas - para bregar con los extremos del clima.

## EJEMPLO

Itinerario de un pasadía:

### TECNOLOGIAS POSTERIORES A LA SIEGA

#### Itinerario

- 9:00 - 10:00 Los invitados llegan de las villas vecinas.
- 10:00 Bienvenida por el maestro de ceremonias.
- 10:30 Recorridos escoltados de las demostraciones  
- los invitados son escoltados en 3 grupos  
alrededor de la villa para observar el  
primero de tres grupos de demostraciones:
- I. Desgranaje y molido de granos
  - II. Secamiento de granos, vegetales y frutas
  - III. Almacenamiento de grano, vegetales y frutas.
- 11:15 Los tres grupos se reúnen para refrigerios bajo el árbol de algodón.
- 11:45 Los grupos observan el segundo grupo de demostraciones.
- 12:30 Los grupos observan el tercer grupo de demostraciones.
- 1:30 La comida se sirve debajo del árbol de algodón.
- 2:30 Cierre por el maestro de ceremonias.

## INSTRUMENTOS

- \* Lista de responsabilidades de los planificadores del pasadía:
  - Invitaciones.
  - Limpiar las veredas y las áreas para sentarse o pararse en los lugares de demostración.
  - Colocar y mover los bancos y las sillas.
  - Maestro(a) de ceremonias.
  - Guías.
  - Demostradores.
  - Refrigerios y agua.
  - Diagnóstico de problemas.
  - Entretenimiento.
  - Preparación de comestibles.
  - Limpieza.
  - Seguimiento.
  
- \* Consulte el capítulo 6, ADMINISTRACION, para los instrumentos de planificación.
  
- \* Consulte el subcapítulo anterior para la lista de cotejo para toda clase de demostraciones.

## INSTRUMENTO

Consideraciones al preparar la ruta para los invitados:

- \* Quite obstáculos como raíces, tocones y rocas, y corte las ramas que impidan el paso.
- \* Haga el trecho lo suficientemente ancho para que pueda acomodar a dos personas a la vez.
- \* Limpie el área alrededor de cada demostración para que sea más grande de lo que se necesitaría para acomodar a los grupos cómodamente.
- \* Evite los trechos que forman un patrón en forma de "5" para que las demostraciones no compitan por la atención del agricultor.
- \* Evite los trechos empinados que puedan agotar.
- \* Construya puentes fuertes sobre las quebradas y áreas pantanosas.
- \* Evite las áreas que no drenan bien.

CONCEPTOS GENERALES

Los vehículos de comunicación clasificados como medios de comunicación en masa -- televisión, radio, periódicos, magazines, boletines de noticias -- se pueden usar por los agentes de extensión. Por lo regular, los agentes de extensión del Cuerpo de Paz que están trabajando con los esfuerzos de comunicación en masa adaptan los métodos de adiestramiento a una audiencia mayor. Las piezas dramáticas se mudan de los balcones y llanos en la villa a escenarios en los cuáles cien o más personas les puedan ver simultáneamente. Los diseños de los cartelones, preparados inicialmente para uso local solamente, pueden llamar la atención de forma muy eficaz. Por esta razón, puede resultar provechoso producirlos y distribuirlos en masa mediante los canales del Ministerio hasta una área más extensa.

Algunos medios de comunicación con posibles usos para el trabajo de extensión incluyen las publicaciones periódicas, ferias agrícolas y la radio. Las publicaciones periódicas se pueden usar para comenzar la discusión en las reuniones de agricultores en las que por lo menos una porción de los asistentes son letrados. Las ferias agrícolas se llevan a cabo en muchos países subdesarrollados para estimular el desarrollo agrícola. Los Voluntarios pueden sacar buen provecho de estas ferias estimulando a algunos de los agricultores en el área a que compitan por los premios en las competencias de productos agrícolas. Estos premios resultan ser una forma de recompensa y reconocimiento por los logros del agricultor. La radio brinda la oportunidad más excitante de todos los medios comunes de comunicación en masa. Este medio se puede usar como un simple conducto de información - para transmitir anuncios de futuras reuniones agrícolas en el área, por ejemplo - o se pueden usar de maneras más creativas. Los agentes de extensión con experiencia en la transmisión y producción radial pueden trabajar con los canales del ministerio para producir anuncios radiales, simples pero eficaces, de las nuevas técnicas. Los dramas en serie, las canciones e historietas humorísticas son muy populares en los países donde las estaciones de radio nacionales reciben buena atención.

## EJEMPLO

Diálogo de una serie radial fomentando nuevas prácticas agrícolas:

(Sugerencias: Mantenga el formato simple. No lo cambie hasta que el anuncio haya "pegado". Use las mismas voces durante la serie. Use la misma pieza musical como tema durante toda la serie).

Cinta 1 (15 de enero - 15 de febrero)

Canción popular, diez segundos. El volúmen baja poco a poco.

"Juan, ¿no vas al campo hoy a limpiar el nuevo pedazo de terreno para sembrar este año?"

"No, Felipe. No necesito limpiar los matorrales este año. Desde que comencé a aplicarle estiércol y hollejos de granos al huerto, no he tenido que cambiar de sitio cada vez que llueve."

"¿Me quieres decir que el estiércol y los hollejos del grano pueden ayudar al huerto?"

"Sí. Los mezclas con el terreno a medida que siembras, y conseguirás mejores cosechas."

"¡Dios mío, Juan! ¡Yo no se de dónde tú sacas esas ideas!"

La música comienza otra vez. El anunciante entona:  
"Comuníquese hoy con su agente de extensión del Ministerio de Agricultura".

Música a todo volúmen.

(60 segundos)

Cinta 2 (15 de febrero - 15 de marzo)

Canción popular, diez segundos. El volúmen baja poco a poco.

"Juan, ¿no vas al campo hoy a poner las trampas para los roedores que te están comiendo el huerto?"

"No, Felipe. El año pasado construí una cerca alrededor del huerto que ha servido bien para alejar a los animales".

"¿Me quieres decir que la cerca que construiste es lo suficientemente fuerte para alejar a todos los roedores?"

"Sí. Utilizé alambre para construir la cerca y los roedores no pueden morder através."

"¡Dios mío, Juan! ¡Yo no se de dónde tú sacas esas ideas!"

La música comienza otra vez. El anunciante entona:  
"Comuníquese hoy con su agente de extensión del  
Ministerio de Agricultura".

Música a todo volumen.

(60 segundos)

Cinta 5 (1 de mayo - 30 de mayo)

Canción popular, diez segundos. El volumen baja poco  
a poco.

"Juan, ¿no vas al mercado hoy a vender tus  
vegetales?"

"No, Felipe. Sequé una gran cantidad de vegetales al  
sol este año y los estoy usando yo en vez de  
venderlos".

"¿Me quieres decir que secar los vegetales al sol  
evita que se dañen rápidamente?"

"Sí. Si los cortas bien finitos y los secas en  
perchas, te durarán hasta tres meses."

"¡Dios mío, Juan! ¡Yo no se de dónde tú sacas esas  
ideas!"

La música comienza otra vez. El anunciante entona:  
"Comuníquese hoy con su agente de extensión del  
Ministerio de Agricultura".

Música a todo volumen.

(60 segundos)

## INSTRUMENTO

Lista de técnicas de comunicación en masa ajustadas al papel del agente de extensión en su trabajo con los pequeños agricultores:

- \* Piezas dramáticas para audiencias grandes.
- \* Cartelones para distribución general.
- \* Letreros culturalmente adecuados en unos cuantos lugares estratégicos.
- \* Uso de publicaciones periódicas en las discusiones en grupos.
- \* Ferias agrícolas.
- \* Series radiales.
- \* Boletines de noticias.

P-8 Audio-visual Communications Teaching Aids (Ayudas educacionales de comunicación audivisual), Cuerpo de Paz, ICE.



# Organizando las Actividades de las Cooperativas

ORGANIZANDO LA ACTIVIDAD COOPERATIVA

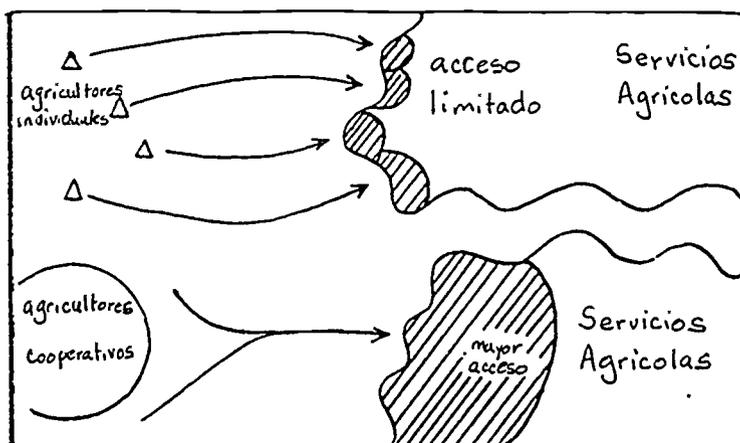
## INTRODUCCION

El trabajo de extensión puede ayudar a los agricultores a participar más competentemente en varias formas en el proceso de cambio. Al proveer servicios indirectos, los agentes de extensión ayudan a los agricultores a mantener un contacto directo con los servicios de apoyo. Mediante el adiestramiento agrícola, los agricultores aprenden nuevas destrezas, conocimiento y prácticas que le ayudarán a aumentar sus alternativas agrícolas.

El organizar la actividad cooperativa puede ayudar a los agricultores a un nivel diferente:

- \* Por lo regular, la cooperación es una forma de capital que los agricultores no tienen de por sí. Con la misma, los agricultores pueden dirigirse a problemas mayores o más complejos y obtener acceso a una gama más extensa de servicios de apoyo.
- \* La actividad cooperativa (especialmente la cooperación formal) instituye el cambio (nuevas destrezas y acceso a nuevos recursos) mediante campañas de trabajo, pre-cooperativas, cooperativas, etc.

### ACCESO A LOS SERVICIOS DE APOYO AGRICOLA



La actividad cooperativa concentra y enfoca el recurso más útil y asequible que tiene cada pequeño agricultor - destrezas y recursos personales. La cooperación transforma los recursos personales de cada individuo en poderosos instrumentos de cambio y crecimiento. El proceso cooperativo puede transformar a los individuos también. Ya que los agentes de extensión quieren ayudar a los pequeños agricultores a resolver problemas prácticos y a crecer como individuos, la organización de la actividad cooperativa es una destreza muy importante.

La organización de la actividad cooperativa debe efectuarse con un gran respeto a las instituciones, costumbres y normas culturales locales. Las actividades cooperativas pueden

afectar el balance local de influencia y autoridad. La decisión de organizar debe ser tomada por la gente de la localidad para sus propios propósitos. Al participar en la cooperación organizada, los pequeños agricultores pueden ejercer una influencia (recién descubierta) en los eventos locales. En su capacidad de ser el mayor número de productores en las economías agrarias de los países subdesarrollados, los pequeños agricultores necesitan participar activamente en el desarrollo y cambio agrícola local. Sin embargo, se debe efectuar sensiblemente.

El proceso de instituir el cambio es muy lento. Se planifican varios niveles adecuados de cooperación para las varias etapas de desarrollo. En todo momento, los agentes de extensión se esfuerzan para organizar a los agricultores para desarrollar la capacidad colectiva de resolver problemas. Esta es una meta a largo plazo.

Hay una gran variedad de actividad cooperativa que comparten los agricultores. Varía desde esfuerzos informales entre familiares y amistades hasta instituciones formales incluyendo a muchos agricultores. La lista de tipos comunes de cooperación formal e informal entre los pequeños agricultores incluye:

|          |  |
|----------|--|
| informal | compartir una pala<br>trabajar juntos en sus fincas<br>compartir los derechos de agua<br>unirse a una compañía de trabajo de temporada<br>alquilar juntos un camión para llevar sus cosechas al mercado<br>alquilar y abastecer un almacén |
| formal   | unirse a una cooperativa agrícola para cobrar las cuotas   |

Cualquier grupo de personas envuelto en una actividad cooperativa atraviesa un proceso de crecimiento grupal. (En el capítulo quinto, "Formando Asociaciones", hay un INSTRUMENTO que describe en detalle las etapas de crecimiento grupal.)

Cuando los agentes de extensión organizan las actividades cooperativas, tienen que entender y guiar este proceso. Los agentes de extensión pueden notar la diferencia entre una colección de individuos, un grupo y una organización. Cada entidad tiene un propósito específico, requiere un nivel único de cooperación entre los agricultores, y exige una destreza especial de parte del organizador. La administración de las dinámicas de grupo es un aspecto muy importante de la organización de las actividades cooperativas.

Debe existir alguna diferencia entre "facilitar" (proveer servicios indirectos) y la administración (planificar, efectuar y evaluar el trabajo). La facilitación significa unir directamente a los agricultores con los recursos -- resolver problemas. Sin embargo, la organización tiene dos propósitos -- crear capital e instituir cambio. La meta es crear algo duradero. Queda de parte de los agricultores el hacer buen uso de lo que se crea.

Al juntar a los agricultores, el agente de extensión tiene que usar varias destrezas, a saber: Para entender al grupo de individuos que quieren cooperar, el agente de extensión tiene que evaluar los intereses y problemas locales. Cuando estos intereses y problemas se han analizado, los líderes y el agente de extensión pueden definir temas comunes o unificadores para tratar en forma cooperativa. Los temas se transformarán en tareas cooperativas que los agricultores acuerdan efectuar juntos. Cuando se aclara lo que se tiene que hacer, el agente de extensión ayuda a los agricultores a definir papeles y llegar a un acuerdo en cuanto a las responsabilidades para efectuar cada tarea.

Para poder discutir estos temas y decidir cómo actuar, el agente de extensión desarrolla destrezas en cuanto a la planificación y cómo llevar a cabo las reuniones y en cuanto a la administración de las dinámicas de grupo. Para ayudar a la gente local a aprender las destrezas de organización, se hace un esfuerzo para adiestrar a los líderes en todo respecto. Si surge la oportunidad, el agente de extensión puede ayudar a los agricultores a formar asociaciones o cooperativas, meta óptima de los esfuerzos de organización.

Para iniciar la actividad cooperativa que no dependa de los organizadores, el papel del agente de extensión tiene que estar bien claro y estrictamente limitado. La organización es una manera muy estricta y disciplinada de ayuda. El agente de extensión no debe nunca tomar alguna decisión por los agricultores participantes para entonces hacerles responsables de las tareas afectadas por la misma. Como organizador, el agente de extensión solamente puede consultar o ayudar a los agricultores.

No es fácil limitar y definir el papel de esta manera, especialmente porque esta posición contradice la expectativa común de que los agentes de extensión lleven a cabo los servicios directos. Por esta razón, se dice que la organización le sigue a los servicios directos e indirectos y al adiestramiento del agricultor. El momento tiene que ser oportuno. Para lograr su autonomía, los agricultores tienen que ser diestros y estar interesados. El agente de extensión y sus amigos agricultores tienen que trabajar largas horas para modificar las expectativas creadas por la actividad de extensión colonial. Entonces puede comenzar la organización para el futuro.

Los Voluntarios que han preparado el fundamento para la organización exitosa, pueden contar con irse saliendo paulatinamente del trabajo durante su segundo año en el mismo. Al llegar a la villa, el Voluntario de extensión agrícola representa un nuevo recurso o capital, el cual puede ser instituido por medio de enfocar mediante la organización los recursos agrícolas existentes. Las innovaciones beneficiosas aceptadas por los agricultores en las villas pueden ser instituidas también por medio de la organización de la actividad cooperativa.

La organización de la actividad cooperativa puede ser conducente a mayor acceso del agricultor a los servicios de apoyo. El cambio beneficioso puede ser instituido y se puede aumentar la comunicación bilateral entre los investigadores y los agricultores. La destreza de organización es extremadamente valiosa.

CONCEPTOS GENERALES

Esté el agente de extensión trabajando con un grupo existente en particular, o si se le ha solicitado que ayude a un grupo a organizarse, o se ha identificado en la comunidad la necesidad de un grupo para lograr una meta en particular, el primer paso debe ser la evaluación de los intereses y problemas de las personas. Esta evaluación identifica las motivaciones para la actividad cooperativa. En el caso de una forma simple de cooperación, tal como compartir una herramienta, el esfuerzo de evaluación se ve reducido a una verificación rápida para asegurarse de que la herramienta está asequible, que la gente sea agradable, y que se puede acordar rápidamente un método de compartir.

Sin embargo, a medida que el tipo de actividad cooperativa se pone más ambicioso, aumenta la necesidad de estudiar los intereses particulares de participantes potenciales. Cada agricultor tiene un grupo particular de intereses que le motivan a actuar. La gente coopera debido a una variedad de razones, pero en general, todos participan en las actividades de las cuáles sacan algún beneficio. Esta es la definición del interés personal. Por lo tanto, la actividad cooperativa debe llenar las necesidades de todos los participantes para lograr el éxito.

De igual importancia es la evaluación de los problemas encarados por la comunidad. A menudo, los problemas se prestan más fácilmente a una solución particular. Por ejemplo, cuando las lluvias fuertes amenazan los cuadros de las semillas de arroz hechas por 30 agricultores individuales en sus fincas, la mejor solución al problema es pedirle a cada agricultor que abra los diques de su campo de arroz que conduzcan al canal de desag. e o, si es una verdadera emergencia, hacerlo uno mismo lo más rápido posible.

Por otra parte, si se ha de construir un pequeño salón para ordeñar a las cabras de la villa, es sensible organizar a los agricultores ganaderos para que mezclen y viertan el piso de cemento, construyan las paredes y pongan juntos el techo. En el segundo caso, el enfoque del problema es mayor que los recursos de cualquier agricultor, y el beneficio del esfuerzo ha de compartirse entre los agricultores envueltos. Por medio del estudio de los problemas de la comunidad, el agente de extensión puede determinar si el esfuerzo que conlleva la organización de la actividad cooperativa vale la pena, y si el esfuerzo cooperativo es el mejor medio de lograr la solución al problema.

Para que la actividad cooperativa funcione, debe estar ligada bien a los intereses de los participantes y debe ser claramente la forma más práctica de resolver un problema urgente. Si no es así, las barreras de la cooperación - falta de confianza,

rivalidad y la competencia de intereses - abruma hasta los mejores esfuerzos. La cooperación, aún cuando es una fuerza inspiradora y potente, depende enteramente de la motivación de cada participante individual. Sin la motivación personal comprometida y concentrada, fracasarán los esfuerzos cooperativos.

Como parte de esta evaluación inicial, es importante prestar atención particular a las estructuras jerárquicas y a los intereses de grupos que ya estén funcionando en la comunidad. Esto es así por varias razones. Quizás haya un grupo que se dirige al problema identificado por la gente y el agente de extensión. Quizás la energía debe dirigirse a intensificar este esfuerzo antes de embarcarse en uno nuevo. Segundo, sin el sello de aprobación de los líderes y grupos de interés, una nueva actividad cooperativa no puede progresar en forma uniforme y continua, y quizás no sobreviva la presencia del agente de extensión en la comunidad.

Por el conocimiento de las otras actividades cooperativas que se están efectuando en la comunidad, el agente de extensión puede estimar la cantidad de competencia que surgirá del tiempo de los participantes. También, los grupos existentes son las piedras edificantes para la cooperación presente y para formas más sofisticadas de cooperación en el futuro. A menudo, la forma más fácil de resolver un problema es seguir el patrón local de actividad. (Se ha incluido una lista representativa de los intereses de grupo en las comunidades rurales. Vea el EJEMPLO y el INSTRUMENTO que le siguen a esta INTRODUCCION).

Casi cada grupo que trabaja en una comunidad tiene su líder. A medida que el agente de extensión observa cómo trabajan los grupos, debe discernir sobre quién los dirige y cómo está funcionando el liderato. Esto produce guías en cuanto a cómo organizar el liderato de una actividad cooperativa nueva, e identifica a líderes potenciales que puedan participar en el nuevo trabajo.

Por último, es importante recordar que todo está sujeto a cambios. Los intereses de las personas, la membresía, existencia y aún el liderato de grupos son dinámicos y están sujetos al cambio. Las evaluaciones iniciales deben ser puestas al día constantemente para medir estos cambios.

## EJEMPLO

Notas de una libreta de campo tomadas durante la evaluación de los intereses de las personas y los problemas en una comunidad donde se planifica una empresa cooperativa mercantil de cacahuetes:

16 de junio: Me reuní con Kim, la cabeilla de la villa. Ella considera que el problema más apremiante en la villa es la distancia hasta el mercado regional. La transportación es inadecuada. Kim es una productora comercial de cacahuetes y administra una tiendita pequeña.

17 de junio: Mohammed, el agricultor principal, también está preocupado por la distancia. Su única forma de subsistencia es la agricultura. Él cosecharía más vegetales para el mercado si supiera que los puede vender. Se siente orgulloso de su posición y de sus destrezas, y mantiene a una familia bien grande.

Fui hasta la carretera del mercado. Como 17 millas. Poco tráfico. El pueblo donde está el mercado conecta con la carretera principal. Es próspero. Buenos precios de cacahuetes y vegetales.

18 de junio: Hablé con Lin, conductor y propietario de un camión en la villa. También cosecha cacahuetes. Cesó de llevar sus cacahuetes al mercado - el petrol está muy caro para justificar el viaje. Sin embargo, le gustaría volver a esa rutina.

Encontré a tres agricultores más en sus campos de cacahuetes. Parece una buena cosecha. Uno de los agricultores mencionó cómo un grupo o distintos aldeanos reúnen dinero para abastecer al mercado de vez en cuando.

## INSTRUMENTOS

Los grupos existentes en la comunidad incluyen:

ancianos de la villa  
autoridades locales electas  
jerarquía entre mujeres (u hombres)  
grupos agrícolas con poder de decisiones  
sociedades o asociaciones masculinas o femeninas  
grupos laborales informales  
organizaciones religiosas  
organizaciones educacionales  
sociedades crediticias, económicas o de ahorros  
asociaciones de padres y maestros  
asociaciones de ayuda propia  
asociaciones de agricultores  
comités de salud  
grupos de jóvenes  
cooperativas mercantiles

## INSTRUMENTO

Lista parcial de problemas que pueden ser resueltos con soluciones cooperativas:

- \* mercadeo de productos agrícolas
- \* transportación de productos o artículos agrícolas
- \* almacenamiento de granos
- \* irrigación, pozos (sistemas de agua)
- \* desarrollo de la tierra agrícola
- \* construcción de edificios
- \* otros proyectos de obras públicas (puentes, represas, etc)
- \* adquisición de artículos al por mayor

CONCEPTOS GENERALES

Como resultado de la evaluación de los problemas e intereses personales de los miembros de la comunidad, el agente de extensión comienza a discernir los temas más relevantes que dominan la situación. El agente comienza a ver cómo estas consideraciones se sobrelapan o encajan, cómo las distintas vistas de un problema en la comunidad ayudan a ver más claramente los temas que un grupo puede discutir. El agente de extensión analiza los intereses personales para ver si hay preocupaciones comunes. Estos temas son el punto medio entre un problema mayor y los intereses personales. Por ejemplo, un agricultor (de granos) tiene un alto sentido de responsabilidad y orgullo en cuanto a mantener y almacenar herramientas limpias y útiles. Su villa está considerando la construcción de un almacén comunitario para las herramientas y semillas. El almacén puede tener todo el apoyo del agricultor ya que se puede considerar un problema de la comunidad y varios intereses personales.

Quando se han identificado los temas que sirven como motivación, éstos se deben convertir en planes de acción. Un plan de acción es un grupo de tareas definidas por el grupo cooperativo con la ayuda del agente de extensión. Las tareas son los pasos de una estrategia para resolver problemas. Los problemas mayores como la "inflación" o la "falta de capital", a menudo son de tamaño y enfoque abrumadores. Su escala paraliza a la gente y refuerza el fatalismo e impotencia. Cuando los problemas mayores se descomponen en temas motivadores y en tareas concretas se convierten en algo fácil de manejar.

El agente de extensión ayuda a los agricultores o a la gente de la comunidad a definir las tareas que son:

inmediatas

(algo que puede ser atendido enseguida)

específicas

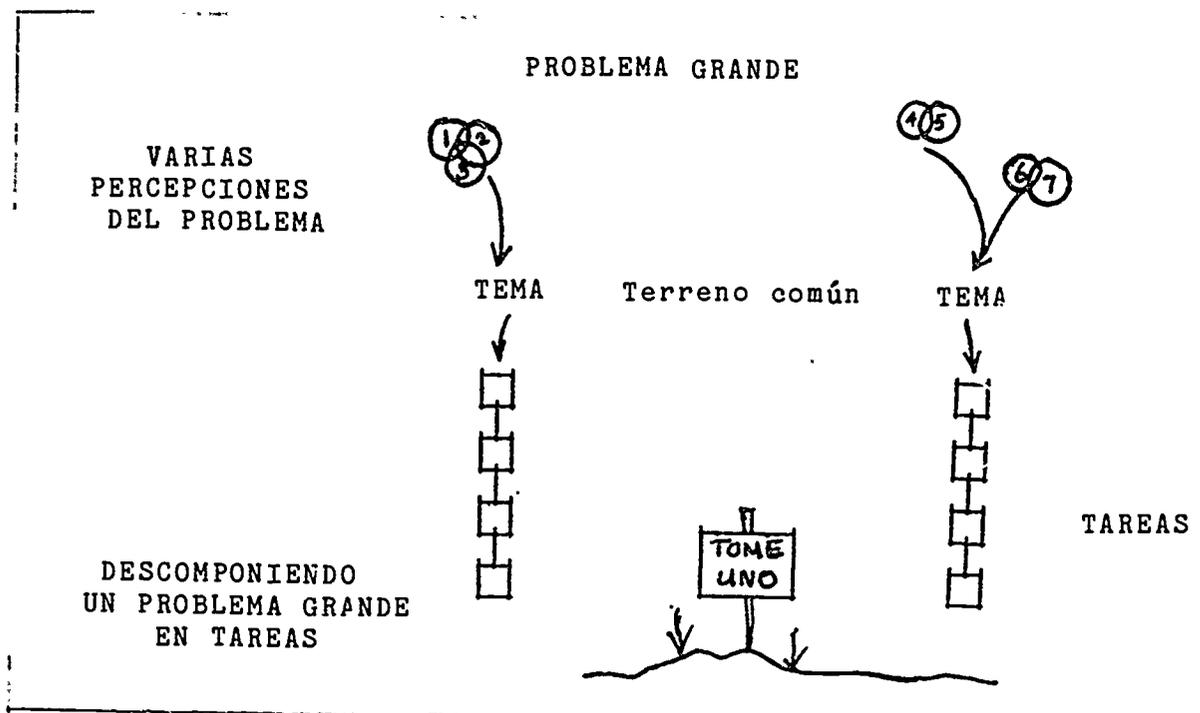
(algo que casi se puede señalar enseguida)

realizable

(dentro de la capacidad de una persona normal)

unificadoras

(algo que une a las personas)



La forma en la que el agente de extensión facilita este proceso aparenta ser bastante informal. Sin embargo, al organizar, el agente de extensión trata de que cada conversación cuente. Cada encuentro con la gente de la comunidad es una oportunidad para aclarar temas y tareas. Al tratar de hacer de las conversaciones un foro en el cuál los problemas se reducen a temas más fáciles de manejar, el agente de extensión debe buscar oportunidades para unir a las personas para que compartan sus preocupaciones. "¿Sabía usted que la Sra. García se siente igual que usted?" y "¿Ha verificado usted con alguno de sus vecinos?", son preguntas que formula el agente de extensión. El capítulo cuatro incluye una ilustración del proceso dirigido de preguntas por el cuál el agente de extensión puede ayudar al agricultor a llegar a una conclusión siguiendo la lógica de una serie de preguntas. Esta técnica se puede usar muy eficazmente en este caso.

A medida que los temas se clarifican y se comunican a las varias personas en la comunidad, surgen algunas tareas específicas que ejercen su influencia en la gente. Una actividad cooperativa está a punto de surgir. Cuando las personas sienten que tienen que reunirse para verificar los temas, es hora de establecer un plan de acción y de asignar tareas que han de completarse.

\* Vea "Visitas a la Finca y Diagnóstico de Problemas"

## EJEMPLO

**PROBLEMA:** Escasez de arroz en la temporada de hambre.

**PERCEPCIONES:** Kadi dice que le quedan dos toneladas de arroz, pero sabe que se le acabará antes de la siega, y tiene que cocinar para 12 personas todos los días.

Momodu está preocupado porque está tratando de completar su casa nueva antes de que regresen las lluvias. Debe encontrar suficiente arroz para alimentar al equipo de trabajo o no terminará a tiempo.

Samba sabe que su arroz estará listo para recoger dentro de dos meses. No sabe qué va a pasar. Si se come todo el arroz, no tendrá suficiente semilla para la próxima siembra, por lo tanto, no tendrá suficiente para pagar las cuotas de la escuela de su hijo.

Ishmael es el jefe de la villa. Sabe que si hay una gran escasez en la temporada de hambre, no puede esperar que se le pague la semilla de arroz y los préstamos que le hizo a los agricultores la temporada anterior. También se verá afectado.

**POSIBLES TEMAS:** La necesidad de mayor producción o de cosechar en conjunto (variedades de duración más corta).

La necesidad de mejores facilidades de almacenamiento.

**POSIBLES TAREAS:** PUBLIQUE la necesidad de mayor producción.

- TAREAS mayores
1. Cómputo exacto de los productos y variedades actuales.
  2. Diagnóstico de los factores que limitan la producción.
  3. Pruebas de suelo.
  4. Identificación de una variedad que produzca más y que se haya probado a nivel local.
  5. Reunión para discutir los hallazgos y tomar decisiones.

6. Solicitación cooperativa de semillas y prácticas de administración.
7. Demostración de método y resultado para todos los agricultores en el campo del agricultor principal.
8. Uso de las semillas en las fincas.
9. Solicitación cooperativa de semillas.

Tareas menores

- \* Llegar a un acuerdo en cuanto a la variedad y el tiempo disponible.
- \* Recoger promesas (precios de semillas) de los agricultores.
- \* Verificar la colecta en la reunión.
- \* Hacer los arreglos para transportar la semilla y el comprador.
- \* Hacer una cita con el comprador de semillas.
- \* Solicitar la semilla y el retorno.
- \* Distribuir la semilla en la reunión.
- \* Descanso y recuperación.

## INSTRUMENTO

### 1. CRITERIOS PARA LA ACTIVIDAD COOPERATIVA.

Las tareas deben ser:

- \* inmediatas
- \* específicas
- \* realizables
- \* unificadoras

### 2. PAUTAS PARA ENFOCAR LA CONVERSACION EN LOS TEMAS Y TAREAS HACIA LA ORGANIZACION DE LA ACTIVIDAD COOPERATIVA:

- \* Concéntrese en formular preguntas abiertas sobre el problema general que le preocupa tanto a usted como al agricultor.
- \* Ayude al agricultor a comprender que este problema es común en la comunidad. Trate de explorar con el agricultor la medida en la cuál el problema se comparte con los demás, especialmente algún aspecto particular del mismo.
- \* Enfoque lo que este agricultor particular cree que debe hacer, especialmente lo que está dispuesto a hacer para ayudar.
- \* Ponga a prueba el interés del agricultor en su seguimiento del tema. Hágalo solicitando del agricultor un compromiso relacionado al tema que se está discutiendo. ("¿Podemos reunirnos mañana para discutir ésto?", "¿Podría usted discutir ésto mañana con su vecino?")
- \* En el momento oportuno, reclute el apoyo del agricultor para que contribuya a la actividad agrícola que se contempla.

### CONCEPTOS GENERALES

A medida que se juntan las actividades de los grupos, se observa gradualmente su complejidad. El EJEMPLO anterior presenta un nivel de tareas que no son suficientemente específicas y que por lo tanto se han descompuesto en pasos más concretos y realizables. A medida que esta larga lista de detalles se va desarrollando, surge la consideración de la organización y el seguimiento de las cosas. ¿Cómo se asegura un grupo de que se complete la larga lista de tareas contribuyentes a la actividad cooperativa principal?

Esto es esencialmente una cuestión de planificación. Sin embargo, es una clase especial de planificación en grupos en la que a una variedad de personas se les pide que efectúen un cierto número de tareas diferentes. Primero, la lista de tareas que se han de realizar tiene que ser tan específica, detallada y completa como sea posible. Los participantes tienen que estar de acuerdo de que esta lista incluya exactamente lo que ellos desean hacer. El método por el cual se realizará cada tarea tiene que estar bien claro.

Habiendo terminado la lista, el organizador comienza un proceso de contratación similar al descrito en la sección titulada "Trabajando con Contrapartes" en el capítulo tres. Para aplicarle a una situación grupal, el organizador comienza ayudando a los participantes a clarificar el propósito de su cooperación y la meta general de su trabajo. Entonces, los participantes pueden compartir expectativas de sus roles, de lo que ha de suceder, y cómo se efectuarán las cosas. En una discusión subsiguiente, observada por el agente de extensión, organizador o por un contraparte adiestrado, se verifican varias expectativas y se ajustan para que encajen en un plan primario. El plan de trabajo se completa mediante la negociación de los puntos específicos en el mismo - qué se ha de hacer, por quién, cómo y cuándo. Este es el momento de que la gente aparece sus destrezas e intereses con las tareas enumeradas en la lista. El organizador le pide a los participantes que revisen estos detalles y que se pongan de acuerdo en cuanto a los mismos y al plan de trabajo. Finalmente, el organizador le pide a cada participante que se comprometa a un papel específico y a un grupo de responsabilidades dentro de la actividad cooperativa. Se señala una fecha para realizar el trabajo, y otra fecha para evaluar los resultados del mismo.

La fórmula para este proceso es bastante sencilla. Sin embargo, el esfuerzo que conlleva la toma de decisiones de este tipo en un grupo, especialmente en el caso de personas para quienes este tipo de trabajo es nuevo, es enorme. Requiere mucha paciencia y largas horas de preparación. Los participantes deben estar preparados para hacer esto y los temas y tareas deben estar suficientemente claros de antemano para que este contrato pueda evolucionar bien.

Este riguroso proceso de clarificación de papel y responsabilidad es importante porque, a menudo, las formas poco familiares de cooperación no inspiran confianza hasta que pueden ser provechosas para los participantes. Aún en las villas donde la cooperación familiar y comunal es norma, le resulta difícil a los individuos percibir el valor (para ellos) de otros esfuerzos comunes. La cooperación tradicional ha probado su utilidad a través de varias generaciones. Si un agricultor del Africa Occidental comparte su botín al tiempo de siega con su "familia extendida" y con su jefe, el próximo año difícil no será tan problemático, pues ellos reciprocarán el favor. El patrón de contribución y retorno es entonces bien entendido y digno de confianza. Pero, los esfuerzos cooperativos ajenos al estricto círculo tradicional requieren una inversión especial de esfuerzo.

Más aún, a veces las actividades cooperativas están organizadas pobremente (especialmente por extranjeros impacientes o sin experiencia). Esto resulta en decepciones que refuerzan las sospechas sobre los esfuerzos comunes. Por medio de la planificación rigurosa de la manera en que los participantes desempeñan su parte, el organizador puede ayudar a amainar estos temores, y puede demostrar que todos están participando equitativamente. El plan se convierte en punto de referencia para mediar disputas o aclarar malentendidos. Sirve también el propósito práctico de saber quién hace qué y cuándo.

Es aquí, durante la discusión de las tareas y papeles, que el agente de extensión tiene que aprender a decir "NO". La tarea del organizador es la de organizar la actividad cooperativa. Los participantes efectúan las tareas cooperativas. Si la organización ha sido exitosa hasta ahora, el agente de extensión debe entonces permanecer en el fondo, salirse del papel central. El agente de extensión asume toda la responsabilidad de evaluar la necesidad de la actividad cooperativa. Evalúa los intereses y problemas, identifica temas comunes con las personas, observa el surgimiento de tareas tentativas y, aún más importante, moviliza a las personas a que trabajen juntos para decidir sobre las tareas, papeles y responsabilidades. En esta reunión, el organizador debe estar tras bastidores, si sus esfuerzos han de ser exitosos. Cuando los agricultores le busquen para resolver algún problema que ellos mismos consideren enfrentar mediante el esfuerzo cooperativo, el agente de extensión dice "NO".

La mayor parte de estos acuerdos se logran en las discusiones con los participantes. El organizador desempeña el papel de juntar a las personas y formularle preguntas que estimulen la toma gурpal de decisiones. En las comunidades rurales en los países subdesarrollados, la reunión comunitaria es un foro familiar para estas discusiones. La importancia de la palabra en circunstancias como ésta surge del hecho que el alfabetismo no se ha extendido y de que la oratoria es una destreza muy respetada. Los contratos orales, atestig.ados por otras personas, son muchas veces los compromisos más legales y obligatorios en las comunidades. El organizador tiene que aprender y seguir la forma más adecuada de acuerdos en su circunstancia. La adecuación cultural de los contratos les provee peso e influencia adicional.

## EJEMPLO

Extracto de una conversación entre Bill Moyers, personalidad de la televisión, y Myles Horton, fundador del Highlander Research and Education Center (Centro de Investigación y Educación) en Appalachia:

MOYERS: ¿Fue en este lugar, en Lumberton, Carolina del Norte, donde los cuatro individuos le siguieron a punto de pistola y donde usted dijo su mejor discurso?

HORTON: -Oh, sí! Tuve unas cuantas experiencias allí. Fue una gran lección para mí.

MOYERS: ¿Qué pasó?

HORTON: Estaba tratando de que esa gente tomara una decisión. Lo mejor es desarrollar en la gente la confianza para tomar decisiones. Me iba de lo más bien. Hicieron todos sus planes, se establecieron los comités, y ellos habían tomado todas las decisiones. Yo solamente me senté con ellos y les estimulé a que tomaran decisiones, pero de momento se puso difícil la situación. Parecía que iba a fracasar. El comité se desesperó, no estaban muy seguros de sí mismos. Sucedió pues que vinieron a mi cuarto y me dijeron, "Tenemos que hablar sobre los planes". Hablaron y me dijeron, "Myles, tienes que decirnos qué hacer. Hemos hecho el máximo." Yo dije, "Ustedes tienen que administrar esta unión, así que tienen que aprender. Se aprende en toda clase de situación. Y, si no aprenden a tomar decisiones difíciles,...usted sabe. Yo aprendí. Yo tengo la experiencia de aprendizaje que les falta a ustedes, pero la necesito menos que ustedes. Así que ustedes tienen que tomar la decisión." Me dijeron, "Pero, hay 2,000 personas afectada por esta decisión." Yo dije, "Claro, por eso es que tienen que tomar esta decisión tan importante." Uno de ellos dijo, "Tú tienes que tomar la decisión." Yo dije, "No, no, yo...." El me dijo: -Vamos, que no eres un irlandés administrando la escuela! -Tienes que hacerlo!". Yo respondí: "No, ustedes tienen que hacerlo". El individuo metió la mano en el bolsillo, sacó una pistola y me dijo: "-Hijo de puta! -Decide ahora mismo!" (sonríen) Jamás he estado más cerca de negar mis principios de educación.

MOYERS: ¿Permaneció firme?

HORTON: Sí. Yo les dije: "Esta bien. Ustedes ganan este encuentro, pero aún así no sabrán cómo tomar una decisión."

## INSTRUMENTOS

1.       Vea el capítulo seis, "Planificación" y "Efectuando los Planes".
2.       Vea el capítulo tres, "Trabajando con Contrapartes".
3.       Vea el siguiente subcapítulo, "Reuniones" y "Dinámicas de Grupos".

## INSTRUMENTO

### PROCEDIMIENTOS EN LA TOMA DE DECISIONES (del Departamento de Salud y Servicios Humanos de los Estados Unidos de Norte América, Manual de Adiestramiento de Adiestradores)

Muchas decisiones se toman en grupos antes de considerar totalmente los efectos que estas decisiones tendrán en los otros miembros . Algunas personas tratan de imponer sus decisiones en el grupo. Otros quieren que todos los miembros participen o compartan en las decisiones que se han tomado.

- \* ¿Toma alguien alguna decisión y la lleva a cabo sin verificar con los otros miembros del grupo (autorización por su cuenta)? Por ejemplo, ¿decide alguien el tema que se va a discutir y comienza a hablar sobre el mismo? ¿Cómo afecta esto a los demás?
- \* ¿Brinca el grupo de un tema a otro? ¿Quiénes brincan? ¿Ve usted alguna razón para esto en las interacciones en el grupo?
- \* ¿Quién apoya las sugerencias o decisiones de los demás miembros? ¿Resulta este apoyo en que los dos miembros deciden el tema o actividad para el grupo? ¿Cómo afecta esto a los demás?
- \* ¿Existe alguna evidencia de que una mayoría está empujando una decisión por encima de las objeciones de los otros miembros? ¿Piden que se vote (apoyo mayoritario)?
- \* ¿Hay algún intento de lograr que todos los miembros participen en la decisión (consenso)? ¿Cómo afecta esto al grupo?
- \* ¿Presenta alguien alguna idea que no es reconocida? ¿Cómo le afecta esto?

## CONCEPTOS GENERALES

Aún después de todo el trabajo detallado en las secciones anteriores, las reuniones tienen que organizarse. El proceso de evaluación de intereses y problemas, y la definición de temas y tareas es la parte más importante de iniciación de las reuniones. De hecho, las reuniones son el resultado final de este largo proceso, aún cuando a menudo éstas señalan el comienzo de la actividad cooperativa. Este trabajo es la responsabilidad del organizador. La reunión es el foro en el cual el organizador le transfiere al grupo toda la responsabilidad de cooperación grupal. Esto lo hace a través de los líderes locales.

El producto del proceso de preparación es una serie de compromisos individuales de no solamente asistir a las reuniones sino de participar en las mismas en formas específicas. Cada miembro de un grupo cooperativo tiene algo que ofrecer, algún tipo de destreza y algún interés primordial que seguir. Esta fuente potencial de energía se cultiva para las necesidades cooperativas del grupo por medio del compromiso que cada participante ha hecho. Habiendo solicitado y orquestado estos compromisos junto a los temas y tareas tentativas que se han de discutir, el organizador comienza a planificar la reunión con los líderes locales. Se prepara un "mapa" del terreno para la próxima discusión. A este tipo de mapa formal se le conoce como la agenda.

La planificación de reuniones implica decidir sobre el tema que se va a discutir, establecer la logística de la reunión en sí, y clarificar el proceso por el cual se tomarán las decisiones. El tema de discusión es dictado por los temas y tareas tentativas que han evolucionado mediante la discusión individual del problema general. Se pueden establecer las prioridades contestando preguntas como: ¿Qué específicamente es lo mejor que se puede lograr en esta reunión? ¿Qué se puede hacer con la cantidad de tiempo que tenemos? ¿Qué será presentado como el propósito específico de esta reunión?

La logística de una reunión en grupos se puede planificar bien para que contribuya en vez de distraer la atención del éxito de la reunión. Mediante la determinación de la cantidad de asistentes y del tipo de reunión que se efectuará, los líderes pueden decidir cuál es el mejor lugar para llevar a cabo la reunión. La hora, lugar y fecha tienen que establecerse tomando en consideración las costumbres e intereses locales. Se le debe preguntar a los participantes si la logística (especialmente la hora) es adecuada, para así poder hacer los arreglos finales.

El organizador y los líderes deben asegurarse de que haya la máxima participación, que no se excluya a nadie y que los temas

sean considerados de manera cuidadosa y sistemática. El entendimiento de cómo trabajan los grupos y de cómo se toman las decisiones es crucial al proceso de la reunión. El subcapítulo siguiente, "Dinámicas de Grupos", estudia ésto en detalle. En esta etapa, los líderes tratan de definir los pasos que el grupo puede tomar y que lograrán que, mediante la discusión productiva, la gente llegue a acuerdos sobre las tareas y papeles que han de desempeñar. Los líderes permitirán que hayan variaciones y opciones que el grupo puede ejercer, porque las reuniones están sujetas a cambios y porque el control estricto y arbitrario que no tome en cuenta las necesidades de los participantes puede causar efectos considerables muy negativos en el esfuerzo grupal. El plan de cómo irán las cosas es una guía tentativa y variable por la cuál los líderes pueden mantener la reunión a un buen paso a medida que se ajustan a las necesidades que van surgiendo.

La agenda o lista de pasos de las reuniones y temas que se han de discutir debe ser diseñada y compartida con los participantes antes del comienzo de la reunión (si es posible). En el caso de situaciones culturales orales, ésto se puede hacer verbalmente y de manera informal, aunque las agendas escritas son bastante comunes. Al compartir la agenda de antemano, cada participante puede tener una idea de cómo encaja en la reunión. "-Oh, aquí es donde puedo decir lo que pienso!" Una agenda compartida se puede usar también como la guía de la reunión sin ser una fuente arbitraria de poder. La agenda se puede discutir, ajustar y acordar para comenzar las reuniones. De esta forma, se garantiza la lealtad en el grupo.

La reunión procederá bien si se ciñe a una agenda acordada que se haya basado en un trabajo riguroso de organización por adelantado. Cada reunión tiene su propia naturaleza y características. Por lo tanto, el seguir el flujo de las cosas a medida que surgen (siempre y cuando no se aparten demasiado del tema) ayuda a la reunión a acercarse a su conclusión. Los líderes funcionan mejor cuando balancean la necesidad de orden con la habilidad para ajustarse a la manera en que las ideas y tópicos surgen espontáneamente. Las reuniones son más exitosas cuando se conducen a un buen paso y con mucho ánimo.

Una reunión debe terminar siempre con un resumen para recordarle a los participantes los resultados y compromisos concretos que se hicieron. La consideración final de la reunión debe ser el acuerdo en cuanto a la fecha y lugar para la próxima reunión. En cuanto al estilo de reuniones además de estas sugerencias, la costumbre local y el hábito deben dictar los detalles. Para los estudiantes de los Estados Unidos de Norte América es común sentarse en círculos y actuar en forma equitativa sin una figura de autoridad. En algunas comunidades, la tradición dicta una línea clara de autoridad y un proceso formal de discusión que incluye a oradores, procesos parlamentarios y otras costumbres. Estos varios estilos deben ser usados respetuosamente, ajustando las sugerencias hechas aquí a cualquier patrón cultural. Esa clase de sensibilidad puede darle buen peso al proceso de la toma de decisiones y contribuir al éxito general de la actividad cooperativa.

INSTRUMENTO

PASOS EN EL MODELO SOBRE LA TOMA DE DECISIONES  
(Ingalls, Andragogy)

| <u>"Comportamiento de ayuda"</u>   | <u>PASOS</u>                          | <u>Comportamiento que bloquea</u>   | <u>Métodos</u>   |
|--|---------------------------------------|---|--|
| Clarificar<br>Resumir<br>Pruebas para el significado                                 | DEFINA<br>EL<br>PROBLEMA              | Ambigüedad<br>Generalización o<br>Simplificación<br>excesivas   | Censo de<br>problemas<br>Grupos de<br>discusión<br>Declaración<br>del problema |
| Informar<br>Solicitar información.<br>Compartir la experiencia.<br>Recoger opiniones | RECOGER<br>LA INFORMACION<br>(IDEAS)  | Declarar muy pronto las actitudes<br>Amenaza a la posición. Mezclar las pruebas y la producción             | Grupos de<br>discusión<br>Colección<br>de ideas<br>Discusión                   |
| Realidad, pruebas e implicación<br>Resumir<br>Armonizar<br>Clarificar                | IDENTIFICAR<br>SOLUCIONES<br>ALTERNAS | Falta de experiencia<br>Decisiones muy rápidas<br>Voto extraoficial<br>Atribuirle las ideas a las personas. | Discusión<br>Actuaciones<br>Pruebas de<br>realidad                             |
| Resumir<br>Probar el censo.  | TOMA DE<br>DECISIONES                 | Votar<br>Preferencias<br>Falta de evaluaciones<br>Mezclar los grupos de normas y acción.                    | Obtener el<br>censo<br>Voto  |
| Iniciar<br>Informar  | IMPLEMENTAR<br>LA ACCION              | No poder designar la responsabilidad.<br>Falta de participación<br>No hay técnicas específicas.             | Planificación<br>Comités<br>Grupos<br>laborales<br>Trabajo<br>Individual       |



- 15. ¿Mantuvo el líder una actitud de mente abierta?
- 16. ¿Ayudó el líder al grupo a pesar y analizar?
- 17. ¿Logró un acuerdo general en el grupo?
- 18. ¿Se resumió la reunión eficazmente?
- 19. ¿Se logró alguna decisión lógica? ¿Algún plan de acción? ¿Se lograron los objetivos?
- 20. ¿Se terminó a tiempo la reunión?

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

## INSTRUMENTO

### Cómo conducir la reunión (Manual de Extensión Agrícola de Kenya/USAID)

#### 1. Comience la reunión.

##### (i) Relaje al grupo.

- \* Relájese usted mismo.
- \* Cuente una historieta.
- \* Relaciónela a sucesos actuales.
- \* Use voz baja y bien modulada.
- \* Haga las introducciones.

##### (ii) Presente los objetivos y explique el plan.

- \* Una declaración clara le da una buena dirección a la reunión.
- \* Presente los objetivos generales
- \* Presente los objetivos inmediatos
- \* Permita que el grupo tome todas las decisiones posibles.
  - (1) ¿Quién tomará las actas?
  - (2) ¿Cuánto durará la reunión?
  - (3) ¿Habrá recesos?
  - (4) ¿Hay que tomar notas individuales?
  - (5) ¿Se permiten las preguntas?
  - (6) ¿Se necesitan oradores especiales?
  - (7) ¿Se harán asignaciones individuales?
  - (8) ¿Qué tipo de resumen se dará?
  - (9) ¿Se le enviarán copias de los resúmenes a los miembros?

##### (iii) Despierte el interés.

- \* Desarrolle una actitud amigable hacia el grupo.
- \* Establezca la necesidad de que piensen y cooperen.
- \* Asocie los objetivos y temas con las experiencias del grupo.
- \* Señale los beneficios personales.
- \* Use la competencia amigable.
- \* Use ayudas visuales, etc.

#### 2. Presente los hechos.

##### (i) Presente los hechos claramente.

- \* El pensar claramente precede la expresión clara.
- \* Presente una idea a la vez.
- \* Relacione las ideas.
- \* Use lenguaje que esté al nivel del grupo.

##### (ii) Estimule y dirija la discusión.

- \* ¿Cómo lo haría usted en su distrito?
- \* ¿Dónde obtendría la información?
- \* ¿Qué evidencia hay de que es cierta?

- \* Provea un ejemplo.
- \* Si ésto es así, ¿qué se debe hacer?
- \* ¿Cuándo debemos poner ésto a trabajar?
- \* ¿Quién está más interesado en su distrito?
- \* ¿Cómo trabajaría la idea del Señor X?
- \* ¿Por qué es ésto necesario?

NOTA

Las preguntas anteriores son ejemplos de cómo estimular la discusión. Sus preguntas son mejores, pero diseñelas para que se ajusten a la situación y saquen los hechos a la luz.

- (iii) Manteniendo la discusión en movimiento.
  - \* Use una pizarra para los objetivos.
  - \* Vuelva a presentar los objetivos.
  - \* Formule preguntas.
  - \* Designe a alguien que estudie las preguntas cuyo uso esté en duda.
  - \* Concluya la reunión cuando se logre su propósito.
  
- (iv) Estimule la reflexión de parte de cada uno de los presentes.
  - \* No permita que una o dos personas dominen la discusión.
  - \* Mantenga un registro de participación.
  
- 3. Considere los hechos.
  - (i) Ayude al grupo a considerar los hechos.
    - \* Condense las ideas en una declaración breve.
    - \* Considere los hechos, contra los objetivos.
  
  - (ii) Obtenga la aceptación del grupo.
    - \* Use una pizarra para enumerar los objetivos.
  
  - (iii) Resuma frecuentemente.
    - \* "Veamos donde estamos."
    - \* Formule preguntas para enfocar los hechos en los objetivos.
    - \* Formule preguntas para guiar al grupo.
  
- 4. Recapitule.
  - (i) Resuma los acuerdos o conclusiones.
    - \* El presidente es responsable de establecer las conclusiones.
    - \* Escriba los hechos como son.

- (ii) Indique la acción necesaria.
- \* ¿Qué se va a hacer al respecto?
  - \* ¿Qué hay que hacer ahora?
  - \* Logre que el grupo indique el curso de acción necesario.

- (iii) Haga asignaciones de seguimiento.
- \* ¿Quién ha de hacer el trabajo?
  - \* Escriba las asignaciones.
  - \* Designe un comité para estudio posterior.
  - \* Solicite informes especiales de los individuos.
  - \* Escriba, distribuya y archive las actas.
  - \* Informe a la prensa.
  - \* Infórmele las acciones a los miembros ausentes.
  - \* Asigne la responsabilidad para reuniones futuras.

- (iv) Concluya la reunión a tiempo.
- \* Piense en su audiencia.
  - \* Si se pasa del tiempo, excuse a los que se tiene que ir.
  - \* Se puede concluir algún tema en reuniones futuras.
  - \* Planifique bien su tiempo. No trate de hacer más de lo posible.

CONCEPTOS GENERALES

Los grupos existen por varias razones y tienen métodos diferentes de perseguir sus propósitos. A menudo, algunas de las funciones descritas a continuación son desempeñadas en un mismo grupo. Por ejemplo, un grupo educacional puede impartir información y proveer práctica en la adquisición de destrezas. Muy raras veces trabaja el grupo con una función solamente. Estas funciones de grupo son:

- \* Impartir información. El grupo que esté desempeñando esta función enfatiza el paso de información entre sus miembros, o entre una persona recurso y el grupo.
- \* Adquisición de destrezas. El grupo que esté desempeñando esta función enfatiza la adquisición de habilidades. Mientras que el grupo que imparte información, como el descrito anteriormente, enfatizaría el conocimiento de teorías o técnicas, este grupo de adquisición de destrezas enfoca la operación práctica de esta información. Ejemplo de este tipo de grupo lo es un taller donde los participantes aprenden y practican nuevas técnicas de orientación.
- \* Actualización. Este grupo enfoca los sentimientos, conciencia y auto-expresión. Dos ejemplos de actualización lo son los grupos responsables de crear conciencia y los grupos que estén practicando la clarificación de valores.
- \* Estableciendo los objetivos. El enfoque de este tipo de función es en la alternativa y el compromiso de tomar una decisión. El grupo escoge entre varias alternativas para establecer una posición, desarrollar una forma de actuar o seguir un curso específico de acción. Ejemplo del establecimiento de objetivos es cuando el grupo evalúa las recomendaciones de un subcomité.
- \* Desempeño de tareas. Un grupo laboral es uno cuya función es la de llevar a cabo un trabajo, sea éste específico (desarrollar un nuevo currículo para una escuela nueva) o general (aumentar el conocimiento del público en cuanto a la contaminación). Las tres primeras clases de funciones son educación; el cuarto tipo de función (establecer objetivos) incluye características de los grupos educacionales y laborales.

Las líneas divisorias entre estas categorías no siempre son muy claras. El propósito del grupo puede variar de reunión a reunión, o puede acarrear una combinación de los tipos descritos anteriormente. Por ejemplo, un comité designado por un alcalde para recomendar pautas para el desarrollo de un programa de jóvenes en la ciudad puede servir primero como grupo informativo a medida que estudia programas existentes. Puede parecerse a un grupo de actualización cuando los miembros tratan de identificar y entender las necesidades humanas. Establece objetivos cuando selecciona qué necesidades son las más relevantes y qué programas son más dignos de apoyo. Por último, es un grupo laboral a medida que prepara una propuesta para enviarle al alcalde. A medida que los líderes planifican su facilitación, es útil recordar las funciones de los grupos con los que han de trabajar.

Toda interacción humana tiene dos ingredientes básicos -- contenido y proceso. El primer ingrediente brega con la materia o tarea con la que el grupo está trabajando. En la mayoría de las interacciones, el enfoque principal es en el contenido. El segundo ingrediente, el proceso, brega con lo que está sucediendo entre y a los miembros del grupo mientras trabajan. El proceso del grupo, como surge en este curso, abarca el tono, atmósfera, participación, estilos de influencia, liderato, luchas, conflictos, competencia y cooperación. En la mayoría de las interacciones, se le presta muy poca atención al proceso, aún cuando éste es el causante principal de la acción ineficaz en el grupo. La sensibilidad hacia el proceso grupal preparará mejor a los adiestradores a diagnosticar a tiempo los problemas y a bregar con ellos de manera más eficaz. Preparará también a los adiestradores a que participen de forma más eficaz.

La participación verbal es una indicación de interés. Los líderes deben tratar de lograr que exista participación diferente en el grupo.

- \* ¿Quién participa más que los demás?
- \* ¿Quién participa menos?
- \* ¿Ve usted algún cambio en la participación (por ejemplo, participantes activos que ahora están silenciosos o viceversa?) ¿Ve usted alguna razón para ésto en la interacción del grupo?
- \* ¿Cómo se trata a los participantes callados? ¿Cómo se interpreta su silencio -- satisfacción, desacuerdo, desinterés, temor, etc.?
- \* ¿Quién le habla a quién? ¿Ve usted alguna razón para ésto en la interacción del grupo?
- \* ¿Quién mantiene la continuación en el grupo? ¿Quién es tímido? ¿Ve usted alguna razón para ésto en la interacción del grupo?

La influencia y la participación son dos cosas diferentes. Alguna gente no habla mucho, pero atraen la atención de todo el grupo. Otros quizás hablan mucho, pero nadie les escucha.

- \* ¿Qué miembros tienen mucha influencia? Es decir, cuando hablan, ¿le escuchan los demás?
- \* ¿Quiénes no tienen mucha influencia? ¿Hay algún cambio en la influencia?
- \* ¿Ve usted alguna rivalidad en el grupo? ¿Hay alguna pugna por liderato? ¿Qué efecto tiene en los otros miembros del grupo?

La influencia toma diversas formas. Puede ser positiva o negativa; puede reclutar el apoyo o la cooperación de otros o puede aislarles. Cómo intenta una persona influenciar a otra puede ser un factor determinante en la receptividad. Hay por lo menos cuatro estilos de influencia que surgen frecuentemente en los grupos.

- \* Autocrática--¿Intenta alguien imponer su voluntad o valores en los demás, o trata de empujarles a que apoyen sus decisiones? ¿Quién evalúa o juzga los otros miembros del grupo? ¿Impiden otros miembros las acciones cuando no se mueven en la dirección que ellos quieren? ¿Quién insiste para organizar al grupo?
- \* Conciliadora--¿Quién apoya las decisiones de los demás? ¿Trata alguien de evitar conflictos o sentimientos desagradables? ¿Es algún miembro típicamente deferente hacia los otros miembros (dándoles poder)? ¿Evitan algunos miembros el brindar contrarreacciones negativas (por ejemplo, hablarán únicamente cuando tengan algo positivo que ofrecer?
- \* Dejar-hacer (laissez-faire)--¿Están algunos miembros del grupo recibiendo atención por su aparente falta de participación en el grupo? ¿Acepta cualquier miembro del grupo las decisiones sin comprometerse de una forma u otra? ¿Quién parece estar retraído? ¿Quién no dá inicio a actividades, o participa mecánicamente y solamente en respuesta a preguntas de otro miembro del grupo?
- \* Democrática--¿Trata alguien de incluir a todos los miembros del grupo en las discusiones o decisiones? ¿Quién expresa sus sentimientos y opiniones abierta y directamente sin evaluar o juzgar a los demás? Cuando surgen momentos de tensión, ¿quiénes tratan de bregar con el conflicto en forma que pueda resolver el problema?

Una preocupación principal de los miembros del grupo es el grado de aceptación de parte de los otros miembros. Distintos patrones de aceptación pueden surgir en el grupo y pueden brindar pistas del grado y tipo de relación.

- \* ¿Hay subgrupos? (Dos o tres miembros se pueden juntar por cierto tiempo durante el cuál se apoyen y estén en mutuo acuerdo de forma consistente. También, varios miembros pueden quizás estar en constante mutuo desacuerdo)
- \* Está alguien "fuera del grupo"? ¿Está alguien "dentro"? ¿Cómo se trata a los que están "fuera"?

A menudo, la interacción entre los miembros durante la discusión en el grupo genera sentimientos. Aunque estos sentimientos raras veces se discuten, el tono de voz, las expresiones faciales, los gestos, y muchas otras formas de señales no verbales pueden ayudar a los observadores a entender lo que sienten los participantes.

- \* ¿Qué señales de sentimientos observa usted en los miembros del grupo (coraje, irritación, frustración, calor humano, afecto, excitación, aburrimiento, posición defensiva, competencia)?
- \* ¿Ve usted algunos intentos de parte de los miembros del grupo para impedir la expresión de sentimientos, particularmente los sentimientos dolorosos? ¿Cómo se efectúa esto? ¿Hace alguien esto consistentemente?

Hay ciertas funciones que deben efectuarse para poder completar algún trabajo. Los líderes mejorarán su entendimiento del proceso si observan cómo se logran estas funciones.

- \* ¿Solicita o hace alguien sugerencias en cuanto a la mejor forma de proceder o atacar un problema?
- \* ¿Hace alguien algún intento de resumir lo que se ha discutido o lo que ha estado sucediendo en el grupo?
- \* ¿Hay algún intercambio de hechos, ideas, opiniones, sentimientos, contrarreacciones o búsquedas de alternativas?
- \* ¿Quién mantiene al grupo en su objetivo? ¿Quién evita que se brinquen temas o que se vaya por la tangente?

Estas funciones son importantes para la moral del grupo. Su desempeño (o la falta del mismo) puede mantener o destruir las buenas y armoniosas relaciones laborales entre los miembros. Cuando se realizan en forma eficaz, estas funciones pueden crear una atmósfera que complemente la habilidad de cada miembro para contribuir al máximo.

- \* ¿Quién ayuda a los demás a participar en la discusión (abrir la puerta)?

- \* ¿Quién les corta la conversación o interrumpe (cerrar la puerta)?
- \* ¿Cómo están los miembros transmitiendo sus ideas? ¿Están algunos preocupados y no están escuchando? ¿Hay algunos intentos de parte de los miembros del grupo para ayudar a otros a clarificar sus ideas?
- \* ¿Cómo se rechazan las ideas? ¿Cómo reaccionan los miembros cuando sus ideas no son aceptadas? ¿Intentan los miembros apoyar a los demás cuando sus ideas son rechazadas?

La forma en que un grupo funciona crea una atmósfera que a su vez se nota en una impresión general. Tratar de expresar esta impresión en palabras le dará a la líder una visión en cuanto a lo que le gusta o no a la gente sobre el ambiente del grupo.

- \* ¿Quién prefiere una atmósfera amigable? ¿Hay intento de suprimir conflictos o sentimientos desagradables?
- \* ¿Quién parece preferir una atmósfera de conflictos y desacuerdos? ¿Se molestan unos a otros los miembros?
- \* ¿Parece la gente estar envuelta o interesada? ¿Cómo es la atmósfera?
- \* ¿Son los miembros del grupo demasiado cordiales o corteses con los demás? ¿Se expresan solamente los sentimientos placenteros? ¿Llegan los miembros a acuerdos demasiado rápido? ¿Qué sucede cuando no están de acuerdo?
- \* ¿Ve usted normas funcionando en cuanto a la participación o a las clases de preguntas que se permiten (por ejemplo, "Si yo hablo, ustedes tienen que hablar", o "Si yo digo mis problemas, ustedes tienen que decir los suyos")? ¿Se sienten los miembros con la libertad de preguntarse mutuamente sobre sus sentimientos? ¿Muestran las preguntas tendencias a ceñirse a temas intelectuales o a eventos ajenos al grupo?

De lo que habla el grupo es el contenido. Cómo maneja el grupo su comunicación (por ejemplo, quién habla cuánto y quién le habla a quién) es el proceso.

El contenido de la conversación es a menudo una buena pista de qué tema de proceso está en la mente de la gente cuando los participantes encuentran difícil confrontar un tema directamente.

Cuando el agente de extensión y los líderes locales que actúan como sus contrapartes en la organización de la actividad cooperativa comprenden bien las dinámicas de grupo, tienen una mejor oportunidad de facilitar empresas grupales más exitosas y de mantener la armonía entre todos los participantes.

## EJEMPLO

La gente de la isla se han estado reuniendo el primer miércoles de cada mes a las dos de la tarde desde que ésto fue organizado por Ernie Camphill, el líder dinámico que trabajaba aquí. El no había podido trabajar con ellos desde hace tiempo. Raquel, la nueva agente del condado, llega en el bote del condado sin saber que esperar.

A las dos menos cuarto, los niños comienzan a llenar el salón de clases donde se ha de efectuar la reunión. Poco a poco, las personas comienzan a llegar a la escuela. El presidente y la secretaria se sientan al frente. Los trabajadores de servicios comunitarios, como Raquel, se sientan en las sillas de la escuela de frente a ellos. Primeramente, nada pasa. Finalmente, habiendo terminado la reunión cooperativa, entran más personas. El presidente abre la reunión en voz suave, y la secretaria pregunta si alguien quiere presentar una moción de aceptación de las actas. La mayoría de los asistentes son visitantes y no entienden que ésto es lo que se supone que suceda. Al fin, la moción se presenta y secunda.

El presidente pregunta si hay algún asunto sin resolver. Una mujer formula una pregunta sobre los impuestos de la tierra, aún cuando ni las actas anteriores ni la agenda presente mencionan los impuestos. Una discusión de diez minutos sobre los impuestos desvía la reunión. Finalmente, el presidente pregunta si hay algún asunto nuevo. Después de una pausa, un grupo de las personas de los servicios de la comunidad comienzan a hablar sobre los propósitos de su visita y de temas que le interesen. Dos isleños se van. De las personas que quedan, tres se paran contra la pared cerca de la puerta lateral. Una se sienta atentamente en la fila del frente, pero está pendiente de una llamada de emergencia. Parece preocupada.

Una mujer mayor, quien preside la cooperativa de la isla, reporta que la cooperativa necesita un préstamo considerable. Le pide ayuda a la asociación de la isla. Esto hace que una mujer alta y angular abandone su cómoda posición descansando contra la pared. Procede a hablar de manera elocuente y sarcástica sobre la pobre motivación de los miembros de la cooperativa y de la asociación. Pregunta cómo puede la organización emitir un préstamo cuando los mismos miembros no pueden pagar sus cuotas. Saca cinco dólares para pagar su cuota y se los entrega dramáticamente a la secretaria.

La secretaria procede a pasar lista de los miembros. Algunos isleños se van antes de que se les llame. Solamente un puñado paga sus cuotas. "¿Lo ve?", declara la mujer alta y angular. El presidente de la cooperativa le pide al grupo reunido que emita una decisión clara sobre su solicitud de préstamo. Después de otra larga pausa, la secretaria reporta que no hay suficiente dinero para prestar, aún si los miembros estuviesen de acuerdo.

Raquel está confundida. No comprende bien cuál es el propósito de esta reunión. Algunos participantes vinieron a impartir

información. Otros vinieron a ver acción. Raquel se pregunta, después de ver al comportamiento extraño de los isleños, cómo se siente el grupo sobre sí mismo. Observa que la participación parece caprichosa y limitada; hay rivalidad en el grupo; las decisiones no se toman claramente; la membresía está "en veremos". La atmósfera del grupo parece nebulosa e incómoda, y nadie parece mantener bien el propósito o la cohesión. Raquel se pregunta cuán objetivos son el presidente y la secretaria a las sugerencias sobre cómo facilitar mejor las actividades de grupos. Aún en una isla donde todos son muy allegados, Raquel se da cuenta de que los grupos no necesariamente trabajan bien. Se va, resuelta a planificar la forma de ayudar al grupo de la isla a funcionar de manera más eficaz.

INSTRUMENTO

1. Modelo de crecimiento del grupo  
(Manual de Adiestramiento de Adiestradores)

| Modelo de Crecimiento del Grupo |                                       |                                    |
|---------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| Fase                            | Funciones y tareas                    | Funciones de relaciones personales |
| 1                               | Orientación                           | Evaluación y Dependencia           |
| 2                               | Organizarse para completar el trabajo | Conflicto intragrupal              |
| 3                               | Flujo de información                  | Cohesión en el grupo               |
| 4                               | Solución de problemas                 | Interdependencia                   |

## INSTRUMENTO

### CRECIMIENTO DE GRUPOS (Manual de Adiestramiento de Adiestradores)

A medida que un grupo comienza y durante varias etapas de crecimiento, el líder y los miembros pueden ir llenando individualmente las siguientes escalas para luego compartir los datos obtenidos. Mediante estas escalas, es posible obtener una idea general de las percepciones de los varios miembros sobre el grupo y de cómo está creciendo el mismo. Es posible también señalar áreas en las que pueda haber algunas dificultades que estén impidiendo el progreso.

1. ¿Cuán claras son las metas del grupo?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_

Metas no aparentes.    Confusión de metas.    Claridad promedio.    Mayormente claras.    Bien claras.

2. ¿Cuánta objetividad y confianza hay en el grupo?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_

Desconfianza, grupo cerrado.    Poca confianza, actitud defensiva.    Franqueza y confianza promedio.    Bastante confianza y franqueza.    Sobre-saliente.

3. ¿Cuán sensitivos y perceptivos son los miembros del grupo?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_

Ninguna atención en el grupo.    Miembros muy pensativos.    Sensitividad y atención promedio.    Mejor que lo común.    Sobre-saliente.

4. ¿Cuánta atención se le prestó al proceso? (¿Cómo trabaja el grupo?)

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_

Ninguna atención al proceso.    Poca atención al proceso.    Un poco de atención al proceso.    Balance regular entre el contenido y el proceso.    Mucha atención al proceso.

5. ¿Cómo se atendieron las necesidades de liderato en el grupo?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_

|                      |   |   |   |  |
|----------------------|---|---|---|--|
| No se lo-<br>graron. | Liderato<br>concentrado<br>en una per-<br>sona. | Un poco de<br>participa-<br>ción compar-<br>tida. | Funciones dis-<br>tribuidas de<br>liderato. | Logradas<br>en forma<br>creíble y<br>flexible. |
|----------------------|---|---|---|--|

6. ¿Cómo se tomaron las decisiones en el grupo?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_

|                              |                           |                        |   |  |
|------------------------------|---------------------------|------------------------|---|--|
| No se<br>llegó a<br>ninguna. | Hechas por<br>unos pocos. | Voto mayori-<br>tario. | Intento de<br>integrar el<br>voto mino-<br>ritario. | Participa-<br>ción total<br>Concenso<br>probado. |
|------------------------------|---------------------------|------------------------|---|--|

7. ¿Cómo se usaron los recursos del grupo?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_

|  |   |  |                              |                             |
|--|---|--|------------------------------|-----------------------------|
| Uno o dos<br>contribu-<br>yentes.<br>Otros en<br>silencio. | Algunos tra-<br>taron de con-<br>tribuir, pero<br>se desalenta-<br>ron. | Uso promedio<br>de los re-<br>cursos del<br>grupo. | Bien usados<br>y fomentados. | Totalmen-<br>te usa-<br>dos |
|--|---|--|------------------------------|-----------------------------|

8. ¿Cuánta lealtad y sentido de pertenecer al grupo?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_

|          |   |           |   |  |
|----------|---|-----------|---|--|
| Ninguna. | No muy ínti-<br>mos. Unas<br>pocas relacio-<br>ciones amiga-<br>bles. | Promedio. | Caluroso sen-<br>tido de perte-<br>necer. | Buen sen-<br>tido de<br>pertene-<br>cer. |
|----------|---|-----------|---|--|

Otros comentarios

---



---



---



---

CONCEPTOS GENERALES

Los líderes del grupo no siempre son los líderes titulares que uno encuentra en la comunidad. A menudo, los líderes varían dependiendo de la tarea o naturaleza del grupo. Idealmente, el liderato en las actividades de los grupos surge a medida que progresa el proceso de planificación y de trabajo en conjunto. También, el agente de extensión no debe dar por sentado el adiestramiento de los líderes.

Durante las primeras etapas de organizar la actividad cooperativa, a medida que se evalúan los problemas e intereses, el agente de extensión debe buscar personas que los otros puedan seguir. Se pueden identificar los líderes de opinión, artesanos o técnicos diestros, oradores y personajes carismáticos. A este nivel es bueno dejar que el liderato fluya y cambie naturalmente para aminorar la rivalidad y permitir que surja el líder más adecuado.

En algunos tipos de actividades cooperativas se deben buscar cualidades específicas de liderazgo. Por ejemplo, cuando la actividad es un pasadía para despertar el interés en prácticas nuevas entre los agricultores vecinos, el mejor líder quizás será un agricultor respetado, carismático y elocuente. Sin embargo, si la actividad es una tarea física difícil, como cavar un estanque o construir una presa, un líder fuerte y trabajador puede ser el más efectivo. Lo que importa es estar conciente de los líderes potenciales y de designarles para tareas específicas de liderato cuando comienza el trabajo.

El liderato en las comunidades rurales pequeñas tiene que mantener un lazo fuerte con la costumbre y tradición local. En sitios donde las mujeres están típicamente a cargo de cierta clase de actividad, sería tonto sugerir un hombre. De la misma forma, el liderato de la actividad cooperativa funciona mejor cuando va a la par con las líneas de liderato en la comunidad local. Esto minimiza la rivalidad y, en lo posible, evita el tema político. Por esta razón, los líderes deben ser escogidos por los participantes del grupo.

El proceso de adiestrar a un líder potencia en las destrezas de organización es el mismo proceso que el de entrenar a un contraparte esbozado en el capítulo tres, "Trabajando con los Contrapartes". Los mismos tres elementos conciernen: transferencia de responsabilidad, ayudar a las personas a adquirir destrezas, y definir papeles claros y consistentes. La destreza y la responsabilidad se transfieren a través del mismo proceso deliberado:

- \* Demostrar y explicar una tarea
- \* Hacerlo con la ayuda del líder
- \* Pedirle al líder que lo haga con la ayuda del agente de extensión

- \* Pedirle al líder que se lo demuestre al agente de extensión
- \* Pedirle al líder que lo haga en una situación real

Las situaciones grupales tienden a ejercer un grado considerable de presión en los líderes que están aprendiendo nuevas destrezas. Es por esta razón que muchas veces sienten que dependen del organizador, pensando "Yo no puedo cometer errores, no a esta escala." Pero, como se demostró en la sección anterior, es esencial que, habiendo preparado adecuadamente al líder, el organizador aprenda a decir "NO". Porque, como dice el organizador en el ejemplo, "¿Cuándo aprenderán a tomar decisiones?"

Dar y recibir contrarreacciones útiles es una destreza esencial al adiestramiento de los líderes. Tienen que sentirse libres de ir donde el organizador tanto para ayuda como para crítica constructiva, y para brindarle sus reacciones también.

Mediante el adiestramiento de líderes que adopten los papeles del organizador y guía de las actividades cooperativas, los agentes de extensión promueven una forma duradera de "autonomía competente" entre las comunidades agrícolas. Cuando los grupos de agricultores pueden organizar y efectuar las actividades cooperativas en forma eficaz, habrán ido lejos en el camino de descubrir sus propios recursos para crecimiento y cambio.

## EJEMPLO

Al llegar a la villa, el agente de extensión conoció a los agricultores locales en la reunión cooperativa del mes. Todos le saludaron: el presidente, vice-presidente, tesorero y otros oficiales y líderes de la vecindad. El agente encontró que la cooperativa estaba muy bien organizada y se preguntó qué podía hacer. Después de varios meses de investigación y observación, encontró que la cooperativa había sido visitada varias veces por un comerciante para que fuera el abastecedor de vegetales y granos al mercado. Debido a experiencias pasadas que fracasaron, y debido a las limitadas destrezas mercantiles de los líderes de la cooperativa, la cooperativa nunca había considerado la materia seriamente, aún cuando el agente de extensión estaba bastante seguro de que la cooperativa podía sacar un provecho enorme. Las limitaciones de las destrezas y experiencias de los líderes de la cooperativa no parecieron restringir el crecimiento del grupo. El agente de extensión hizo uso de su trasfondo de economía. Solicitó la ayuda de un oficial cooperativo agradable quien también había estudiado economía. Juntos calcularon el costo y beneficio de vender las cosechas al mercado del pueblo. Entonces vendieron una pequeña cantidad, logrando una ganancia modesta. El oficial cooperativo le habló informalmente a los otros oficiales y finalmente hizo una presentación a toda la cooperativa, explicando en términos simples lo que costó la empresa mercantil y cuánto fue la ganancia. Los miembros y oficiales de la cooperativa tomaron muy en serio la idea de trabajar con el mercado del pueblo.

## INSTRUMENTO

### CARACTERISTICAS IDEALES DE LIDERATO: MUESTRA (Manual TOT)

- Conocimiento propio, incluyendo una comprensión de cómo impacta su comportamiento a los demás.
- Habilidad de recibir contrarreacciones del ambiente.
- Habilidad de estimular riesgos sin humillar a los participantes.
- Habilidad de bregar con sus propios sentimientos y los de los demás.
- Comprensión y habilidad de manejar el proceso de grupos.
- Habilidad de intervenir adecuadamente, especialmente al ofrecer contrarreacciones, aún cuando puede ser percibido como hiriente.
- Habilidad de hacer presentaciones claras.
- Habilidad de establecer objetivos y guiar a un grupo hacia los mismos.
- Facilitación de grupo, incluyendo la habilidad de dejar que el grupo trabaje por su cuenta.
- Sensibilidad cultural a las varias percepciones de las cosas.
- Habilidad de entender el proceso y las etapas del grupo.
- Flexibilidad y adaptabilidad en cuanto a las necesidades del grupo.
- Planificar y organizar presentaciones, el cómo y cuándo de las intervenciones.
- Buenas destrezas de presentación, rectitud.
- Respeto a las necesidades de los aprendices adultos, y habilidad de poner en práctica la teoría del aprendizaje adulto.
- Mantiene a todos los miembros del grupo en una estimación positiva incondicional.
- Es paciente y sigue el ritmo de la fase del desarrollo del grupo.
- Tiene destrezas de comunicación.
- Puede bregar con material volátil.
- Puede evaluar el adiestramiento.
- Es capaz de ser el modelo de comportamiento instruido.
- Permite que se le critique.

## INSTRUMENTO

### CARACTERISTICAS DE LIDERATO POBRE: MUESTRA (Manual TOT)

Usa advertencias y amenazas para motivar al grupo.

Interviene excesivamente.

Es el centro del proceso; no permite que el grupo trabaje por su cuenta.

Insiste sutil u obviamente en comportamientos particulares de los miembros del grupo.

Tiene poco conocimiento de su impacto en los demás.

No sabe recibir contrarreacciones.

Humilla a los participantes a que se arriesguen.

No puede responder bien al proceso.

Evita brindar contrarreacciones cuando pueden ser hirientes.

Destrezas pobres de presentación.

Presentaciones confusas o desorganizadas.

Falta de sensibilidad a las culturas o puntos de vista que sean diferentes a los suyos.

Rígido e inflexible en cuanto a las necesidades del grupo.

Incapaz de planificar u organizar cuentas.

Viola las necesidades de los aprendices adultos.

No espera la consideración respetuosa o positiva para todos los participantes.

Destrezas pobres de comunicación.

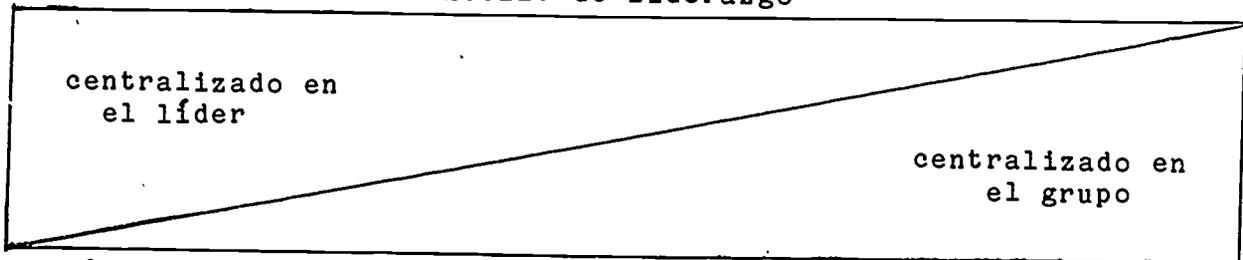
Impaciente y no sabe seguir su propio paso.

No pasa tiempo y es incapaz de evaluar un evento de adiestramiento.

Es intolerante de cualquier crítica dirigida a su persona.

## INSTRUMENTO

### "Estilo de Liderazgo"



El líder decide y anuncia la decisión (autocrático)

El líder presenta una idea tentativa sujeta a cambios. (democrático)

El grupo decide los límites y decide. (laissez-faire)

En el estilo extremo centralizado en el líder (autocrático), el líder determina los problemas y toma la decisión final. Se preocupa a menudo de que el grupo funcione eficazmente y logre las tareas que se le han asignado. El proceso del grupo, o cómo trabajan juntos los miembros, es de poco interés para el autócrata. Este tipo de líder enfoca casi exclusivamente en la complacencia.

En el enfoque extremo orientado hacia el grupo (laissez-faire), se le permite al grupo determinar los problemas y tomar las decisiones. Este líder mantiene un perfil bajo y le complace que el grupo siga su propio curso. Para el líder de este tipo, el resultado final es menos importante que cómo llegó el grupo al mismo.

Entre esos dos extremos, hay varias combinaciones de orientación de grupo y líder. A menudo, el estilo del líder del grupo está más o menos en el medio -- tal líder puede determinar el área en la cuál el grupo enfoque y entonces ayudará al grupo a trabajar con el tema.

Aunque cada persona tiene su estilo de liderazgo con el que se siente más cómodo, muchas veces existen condiciones que crean presiones para adoptar un enfoque centralizado en el líder o en el grupo. Los factores que generalmente favorecen el mayor involucramiento del líder son:

- \* La urgencia del problema: Cuando hay que tomar una decisión rápidamente, el líder quizás tenga que tomarla. Por lo regular, las decisiones hechas por el líder se toman más rápidamente que las hechas por el grupo.
- \* Falta de destrezas grupales: Cuando un grupo no ha desarrollado un sistema para procesar los issues, o si no está claro en cuanto a sus metas, el líder quizás asuma un papel de mayor importancia.

- \* Expectaciones del líder: En muchos grupos, los miembros tienen expectativas poco realísticas de los que el líder puede hacer por ellos. Algunas veces, el grupo presionará al líder (como el "experto") a que tome las decisiones por ellos.
- \* Incomodidad del líder: El líder novato, especialmente, quizás se sienta incómodo al percibir que no está sucediendo nada en el grupo. Una respuesta común a esta situación es tomar las riendas y tratar de iniciar alguna actividad.

Existen condiciones paralelas para fomentar un mayor involucramiento del grupo:

- \* Ninguna presión de tiempo: Si el grupo no tiene límites de tiempo, el líder puede darse el lujo de sentarse y esperar hasta que aumente el grado de tensión del grupo, y que el grupo inicie su propia actividad.
- \* Destrezas del grupo: Cuando se establece un grupo, y los miembros confían unos en otros, y se sienten cómodos, el líder se puede quedar en el fondo y dejar que el grupo se guíe a sí mismo. Sin embargo, aún este grupo maduro puede requerir dirección de parte del líder si se vuelve contraproducente.
- \* Potencia del grupo: Cuando el grupo ha desarrollado una cohesión, a menudo los miembros no dependen del líder, sino que buscarán el liderazgo dentro del mismo grupo.
- \* Comodidad del líder: El líder que ha pasado por situaciones incómodas se sentirá menos amenazado cuando éstas se repitan. El líder puede decidir no hacer nada y dejar que las tensiones aumenten a tal punto que el grupo tenga que examinar el problema.

La cuestión de los estilos adecuados de liderazgo surge en cada grupo. Por supuesto, muchos factores son específicos para cada grupo (por ejemplo, la composición del grupo) y afectan el estilo de liderazgo. Sin embargo, muchos grupos también pasan por etapas en las que las diferentes funciones pueden ser requeridas del líder. Por ejemplo, en las etapas iniciales de un grupo, el líder quizás tenga que ser más un director, estableciendo las normas y los objetivos, y ayudando a los miembros a conocerse mejor. El líder debe cuidar de no sentar un precedente de que los miembros dependan de él para resolver los problemas del grupo. Entonces, en etapas posteriores, el líder quizás quiera ser menos un director y dejar que el grupo resuelva sus problemas mediante procedimientos establecidos desde el comienzo del grupo.

Ningún estilo de liderazgo se puede considerar como a prueba de fallas. El líder director probablemente será confrontado con un comportamiento agresivo y bloqueante, y con retos a su autoridad. El líder que no actúe como director afrontará demandas de mayor instrucción de parte de los miembros del grupo. El líder eficaz estará conciente de las distintas estrategias de liderazgo que sean adecuadas para la etapa de crecimiento del grupo y a los problemas que el grupo está afrontando. Finalmente, el líder debe realizar que aún con el liderazgo adecuado surgirán tensiones de vez en cuando. Aunque estas tensiones pueden hacer que el líder se sienta incómodo, a menudo pueden ser útiles para fomentar el crecimiento del grupo.

CONCEPTOS GENERALES

Si el agente de extensión ayuda a un grupo de agricultores a tomar parte (exitosamente) en las actividades cooperativas, siguiendo las pautas descritas en los subcapítulos anteriores, el grupo sentirá que tiene una identidad y propósito específico. Si las actividades adquieren suficiente importancia como para ser programadas regularmente, el grupo habrá alcanzado la condición de asociación u organización cooperativa.

Debido a que las cooperativas raras veces tienen éxito, y aún más raras veces subsisten, la palabra "cooperativa" no se asocia por lo regular con un tipo de actividad grupal libre de conflictos. La palabra "asociación" es menos emocional y tiene un significado más adecuado para los agentes de extensión que estén trabajando con los pequeños agricultores. Las asociaciones son grupos que tienen una conexión temática (como la agricultura a pequeña escala) que se cristaliza en una actividad cooperativa cuando las condiciones son óptimas. Raras veces asumen una estructura organizacional formal y continua. Este no es el caso de la mayoría.

Por lo general, la oportunidad de formar una asociación de agricultores existe cuando hay un largo historial de interés y experiencia compartidos entre los agricultores, y cuando esté incluida alguna forma permanente de cooperación, como un almacén o finca comunitaria. Este continuo interés cooperativo es a su vez el ímpetu para un esfuerzo cooperativo continuo. El esfuerzo continuará mientras satisfaga las necesidades de los miembros.

Para asegurar la continuación de la asociación cooperativa, el agente de extensión tiene que asegurarse de que los líderes y la membresía tienen las destrezas y el adiestramiento adecuados. En este caso, la escala de TAREA-PERSONA se inclina más a la persona. El agente de extensión debe estar dispuesto a trabajar en cada tarea de forma tal que pueda transmitir esa destreza. La asociación necesita esa infusión de nuevos recursos humanos para su continuidad.

Las necesidades materiales y económicas de una asociación ambiciosa son muchas. El agente de extensión puede ayudar a establecer la conexión entre la asociación y los recursos externos que pueden dictar la nueva influencia de la asociación. Sin embargo, es imperativo que el agente de extensión mantenga un papel claro como facilitador únicamente, brindando servicios indirectos, adiestrando a los líderes, y aconsejando "tras bastidores". Si no es así, en su afán de obtener más retos, la asociación puede caer en un tipo de metadependencia, donde los premios de la cooperación están protegidos por los esfuerzos del agente de extensión. Cuando el agente de extensión deja una situación como ésta, los

efectos son desastrosos, y la falta de confianza engendrada es incalculable.

Para poder formar una asociación, el organizador y los agricultores simplemente transforman la cooperación en un proceso formal y repetido regularmente. El grado de formalidad es cuestión de selección y escala. Mientras más grande sea la asociación, más formal deberá ser para mantener el orden. Cuando un grupo de agricultores trabaja con un agente de extensión para formar una asociación agrícola duradera, estará ejerciendo su habilidad de participar totalmente en el proceso de cambio.

Para los EJEMPLOS, vea las secciones anteriores.

INSTRUMENTO

Vea el paquete de Cooperativas de la ICE.

## INSTRUMENTO

### 1. TEORIA DE DESARROLLO DE GRUPOS (Manual TOT)

#### Etapas de crecimiento de grupos

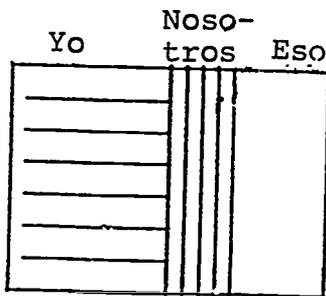
Durante cada interacción grupal, están presentes tres tipos de necesidades: individuales, grupales y laborales. El tiempo que se le dedique a cada tipo depende de muchos factores. Uno de estos factores principales lo es la fase de desarrollo del grupo.

Yo = Necesidades personales -- orientación al grupo, ver si sus necesidades personales se podrían satisfacer.

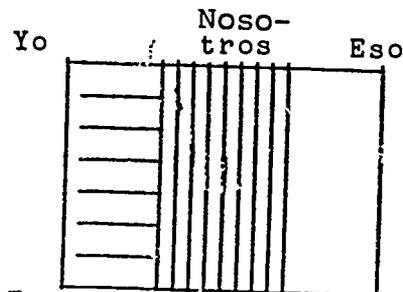
Nosotros = Necesidades grupales -- desarrollo de papeles útiles en la membresía, normas fundamentales, procedimientos y estructuras grupales a medida que surgen las necesidades.

Eso = Necesidades laborales -- enfoque en los objetivos acordados.

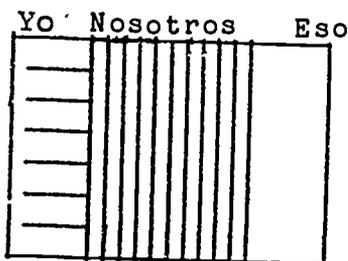
El siguiente diagrama muestra las diferentes etapas en la evolución de un grupo.



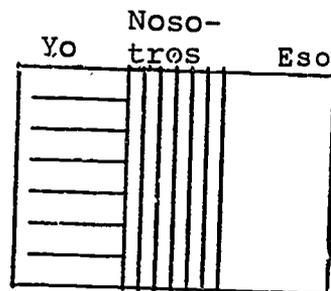
Fase I: Orientación, evaluación y dependencia.



Fase II: Organización para realizar el trabajo, Conflictos intragrupal.



Fase III: Flujo de información, Cohesión del grupo.



Fase IV: Solución de los problemas, Interdependencia

## Explicación de las fases

### Fase I

Tarea: Orientación

En la primera fase, las necesidades de los miembros del grupo han de orientarse hacia la tarea; esto es, a definir la tarea, especificar tópicos, identificar expectativas, y explorar la naturaleza del trabajo. De ésto, los miembros desarrollan un entendimiento común del propósito del grupo. Dicho entendimiento comienza a contestar preguntas tales como: ¿Por qué estamos aquí? ¿Qué tenemos que hacer? ¿Cómo vamos a hacerlo? ¿Cuáles son nuestras metas?

Relaciones personales: Exámen y Dependencia.

En la primera fase, los participantes actúan generalmente como si dependieran del líder para proveer toda la estructura. Esperan que el líder establezca las normas fundamentales, prepare la agenda, que guíe mientras los miembros del grupo se aclimatan al ambiente. Surgen emociones como excitación, cautela y confusión. Los miembros del grupo muestran una capacidad de evaluar qué comportamiento es aceptable y cuál es tabú, comienzan a establecer límites, a considerarse como individuos enfrente al grupo, y a definir la función del grupo y del líder.

Conclusión de la primera fase.

Generalmente, esta fase concluye cuando se llega a un acuerdo general de que las metas se pueden lograr y de que el cambio es posible -- sea un cambio en comportamiento, tomar una decisión, o resolver un problema.

### Fase II

Tarea: Organizarse para realizar el trabajo.

Esta tarea implica una cantidad de decisiones grupales. Entre estas decisiones grupales se incluyen:

- \* Establecer las reglas de trabajo.
- \* Determinar los límites.
- \* Definir el sistema de recompensas.
- \* • Establecer los criterios para la tarea.
- \* Dividir el trabajo.
- \* Asignar responsabilidades individuales para las tareas particulares.

Relaciones personales: Conflicto intragrupal.

Los participantes traen a la actividad grupal perspectivas particulares y muchos conflictos sin resolver en cuanto a la autoridad, dependencia, normas y agenda. Como resultado, los grupos experimentan conflictos interpersonales a medida que se organizan para efectuar el trabajo. El conflicto siempre está presente, aunque no es siempre obvio.

La variedad de asuntos organizacionales que surge refleja el conflicto interpersonal sobre el liderato y la estructura, poder y autoridad.

El conocimiento de la posibilidad de cambio que se comenzó en la primera fase se convierte ahora en la negación de la posibilidad y necesidad de cambio; los miembros del grupo se adhieren a uno u otro extremo. El nivel sentimental está marcado por una dependencia en métodos tradicionales y por la resistencia a tomar los riesgos que requieren el trabajo y el cambio.

Este efecto polarizante de interacción grupal temprana está documentado en un trabajo preparado por Myers y Lamar (1975). Después de un esfuerzo inicial para modificar las posiciones previamente ocupadas, los miembros del grupo vuelven a su posición de antes del grupo, y luchan por mantenerlo. Este fenómeno, descrito tanto como regresión o resistencia, parece ocurrir cuando el grupo se percibe como una arena en donde se pueden retar los valores ahincados, las creencias y las percepciones del mundo. Durante esta fase, la atmósfera está tensa y se logra mucho trabajo.

Conclusión de la segunda fase

Esta fase concluye cuando los miembros del grupo han luchado lo suficiente entre sí para resolver parcialmente sus asuntos de relaciones personales (similaridades y diferencias en el grupo, autoridad, dependencia y liderato) y han acordado en cuanto a cómo se han de organizar para efectuar el trabajo. Esto permite que surjan temas que sean lo suficientemente importantes para ser considerados por el grupo.

Fase III

Tarea: Flujo de información

Los participantes comienzan a compartir las ideas y sentimientos, brindando y solicitando contrarreacciones, explorando acciones, y compartiendo información pertinente a la tarea. Durante este período, la gente se siente más cómoda gradualmente en cuanto a pertenecer al grupo. Hay una franqueza que emerge con relación a la tarea.

Relaciones personales: Cohesión del grupo

Durante la tercera etapa de desarrollo (suponiendo que el grupo

ha' llegado hasta aquí) los participantes, habiendo resuelto sus conflictos interpersonales, comienzan a experimentar una catarsis y a sentir que pertenecen en el grupo. Esto permite que el grupo mantenga un enfoque en la tarea. El grupo se enriquece por los distintos puntos de vista.

Esta fase está marcada por el surgimiento de una actitud de "tanto/y" de parte de los miembros del grupo, la que reemplaza la actitud de "o...o" de la segunda fase. El poder y la autoridad son vistas como residentes tanto en el grupo como en sus miembros. En muchas teorías, éste es el período central del desarrollo de un grupo.

Durante esta etapa, hay algunas veces un breve abandono de la tarea en la que se lleva a cabo un período de juego, un disfrute de la cohesión que se esté experimentando.

Conclusión de la tercera fase.

Cuando resulta aparente que ha habido cierto aprendizaje en la forma de nuevas visiones y nuevas soluciones a los problemas, el grupo pasa a la cuarta fase.

Fase IV

Tarea: Solución de problemas.

Durante la cuarta fase, las tareas del grupo son bien definidas, hay un compromiso a la actividad común, y hay un apoyo a la experimentación al resolver los problemas.

Relaciones personales: Interdependencia.

La cuarta etapa, no alcanzada por muchos grupos, se caracteriza por la interdependencia en las relaciones personales. La interdependencia significa que los miembros tienen la capacidad de trabajar por su cuenta, en subgrupos o como una unidad total.

Las actividades del grupo son tanto de carácter colaborador como de competencia funcional. Los sentimientos enfocan el disfrute del presente. Un silencio para reflexionar y meditar coexiste con el disfrute y relajamiento en la interacción con los demás. Esta tarea parece completarse y hay una necesidad de clausura, reposo y silencio.

Este movimiento está marcado por la integración y la celebración. Se logra mucho trabajo; los tópicos que eran difíciles anteriormente se resuelven fácilmente. Pueden haber algunos intentos de parte de algunos miembros para "congelar" el cambio. El grupo quizás decida concluir su trabajo.

Conclusión de la cuarta fase.

Si desarrolla el conocimiento de que este aparente punto final ofrece la posibilidad de un nuevo comienzo, el grupo puede comenzar en este nuevo punto de salida y trabajar a través de cada una de las cuatro fases en forma algo diferente.



# Administración

ADMINISTRACION

## INTRODUCCION

Llega el momento en cuando la labor del trabajador de extensión se vuelve lo suficientemente compleja e influyente para ameritar un enfoque administrativo más formal. Cuando el trabajador de extensión empieza a administrar más de un proyecto, surgen complejidades. El trabajo ocurre entonces en varios niveles a la misma vez y puede surgir desorganización. Hay que tomar en cuenta con más cuidado y consideración lo que se está haciendo y cómo se está haciendo.

Mediante el servicio ofrecido, un trabajador de extensión debe mantener un sentido claro de dirección y propósito. Esto no es siempre fácil de hacer cuando se trabaja a nivel de las villas y se concentra en los detalles. Las destrezas administrativas pueden ayudar. La administración es el arte de recopilar.

Hay tres disciplinas que hay que dominar en la administración:

- \* planificación
- \* efectuar los planes
- \* evaluar los resultados.

La evaluación siempre vuelve a la fase de planificación porque la administración es cíclica y sus disciplinas son repetidas regularmente y en secuencia. Existen cuatro niveles administrativos generales:

- \* uno mismo (propio)
- \* su propio trabajo
- \* contrapartes y sus compañeros de trabajo
- \* proyectos

Existen tres disciplinas básicas para cada nivel.

Cuando se usa un enfoque administrativo en la extensión agrícola, el proceso general se ve de esta manera:

|  |  |
|--|--|
| <b>destreza de extensión</b>                                       | <b>pasos administrativos</b>   |
| Adiestramiento de agricultores                                     | * <u>planifique</u> el adiestramiento<br>* <u>conduzca</u> el adiestramiento<br>* <u>evalúe</u> su éxito o fracaso   |
| <b>tarea de extensión</b>  | <b>pasos</b>   |
| enseñarle a Jo a un cuadro preparar un cuadro elevado de vegetales | * <u>planificar</u> qué hacer, cuándo, dónde y cómo.<br>* <u>enseñarle</u> a Jo a hacer el cuadro<br>* <u>seguimiento</u> para ver si Jo entiende, si lo hará solo en su finca, y se le sale bien el cuadro. |

Las desventajas de tomar una posición administrativa en el trabajo de extensión deben tomarse en cuenta. El papel del gerente o administrador puede fácilmente convertirse en uno de servicio para sí, y el trabajador de extensión puede convertirse en un déspota. Además está el peligro de una formalidad poco apropiada, resultando así en una "mini-burocracia". Al tener en cuenta en todo momento el objetivo de capacitación de los agricultores y el de la promoción de su autonomía, administrando CON los agricultores en vez de PARA los ellos, estas tendencias pueden evitarse.

Otro problema común entre los trabajadores de extensión energéticos es la de asumir demasiado trabajo. Al tratar de hacer demasiados trabajos distintos, el trabajador de extensión puede promover el caos en vez de la integridad, y la trivialidad en vez de la entereza. La planificación administrativa incluye la habilidad de definir prioridades y asesorar las limitaciones.

Muchos de los instrumentos ofrecidos en los capítulos anteriores son instrumentos administrativos usados para planificar, llevar a cabo y evaluar actividades de extensión de la villa. Después, el punto de vista administrativo (las tres disciplinas) pueden volverse como segunda naturaleza del agente. Mediante la práctica diligente (aún cuando los eventos parezcan poco complicados en la superficie), un trabajador de extensión puede desarrollar un estilo de trabajo coherente.

Una forma simple de practicar la administración es pensar en términos de categorías precisas que forman parte del conjunto o del programa completo. He aquí una forma de pensar en categorías y ver cómo los pensamientos se conectan. Se llenan los blancos para proveer un ejemplo o una ilustración.

por niveles

|           | PROPIO | TRABAJO | CO-TRABAJADORES | PROYECTOS |
|-----------|--------|---------|-----------------|-----------|
| PLAN      |        |         |                 |           |
| EFFECTUAR |        |         |                 |           |
| EVALUAR   |        |         |                 |           |

por disciplinas

|                 | PLAN | EFFECTUAR | EVALUAR |
|-----------------|------|-----------|---------|
| PROPIO          |      |           |         |
| TRABAJO         |      |           |         |
| CO-TRABAJADORES |      |           |         |
| PROYECTOS       |      |           |         |

ilustración

|                  | PLAN   | EFFECTUAR   | EVALUAR   |
|------------------|--|---|---|
| PROPIO Y TRABAJO | ¿Cómo planifica su propio trabajo?<br>¿Qué hace diariamente, semanalmente, mensualmente? | ¿Cuál es su estilo de trabajo?<br>¿Qué métodos usa para lograr los objetivos? | ¿Cómo mide su progreso, efectividad, crecimiento y éxito? |

|                       | PLAN  | EFFECTUAR  | EVALUAR  |
|-----------------------|---|--|--|
| COMPANEROS DE TRABAJO | ¿Con quién trabaja? ¿Cómo decide quién hace qué cosa?                   | ¿Cuál es su relación de trabajo? ¿Cómo trabajan juntos?                                | ¿Cómo mide usted la eficacia de sus compañeros de trabajo? Pide usted comentarios? |
| PROYECTOS             | ¿Con qué proyectos trabaja usted? ¿Cómo lo decide? ¿Cómo los planifica? | ¿Cómo comienza un proyecto? ¿Cómo lo mantiene funcionando? ¿Qué papel desempeña usted? | ¿Cómo decide si un proyecto resulta en éxito?                                      |

CONCEPTOS GENERALES

La buena planificación se deriva de estudios cuidadosos y continuos y el mantenimiento sistemático de registros. La planificación, tal y como se menciona en el segundo capítulo, debe hacerse con los agricultores, los líderes de la villa, sus contrapartes y los oficiales del gobierno. El trabajador de extensión hace estudios cuidadosamente y envuelve a las personas locales para aumentar el ofrecimiento de ideas y experiencias en las decisiones y los planes que afectan la vida local. (Consulte el manual M-3 de la I.C.E. titulado Resources for Development para una explicación de proyectos y administración de recursos en el trabajo de extensión.)

¿Cómo pueden ser incluidas las personas de la localidad en el proceso de planificación en forma realista? Primeramente, el trabajador de extensión debe tener fluidez en el lenguaje local y debe sentirse a gusto con la idea de trabajar con intérpretes. Las diferencias en lenguajes pueden proveer una diversidad de significados muy rica en vez de ser barreras para la comunicación. En segundo lugar, el trabajador de extensión debe proceder lentamente y planificar hasta cierto grado de manera informal para así estar disponible y accesible. Es importante mantener registros que puedan ser fácilmente compartidos. Los trabajadores de extensión deben enfocar todos sus planes en los objetivos de la gente local y no en los suyos. Esto ayudará a los agricultores locales a mantener su interés en el plan. Los conceptos e ideas desarrolladas deben ser culturalmente adecuados y fáciles de entender para la gente local. Finalmente, el trabajador de extensión puede desarrollar un buen hábito de siempre pedirle a otros que sean parte del proceso de planificación. Esto puede ayudar a desarrollar una nueva expectación entre los agricultores locales de que ellos deben estar envueltos en la planificación.

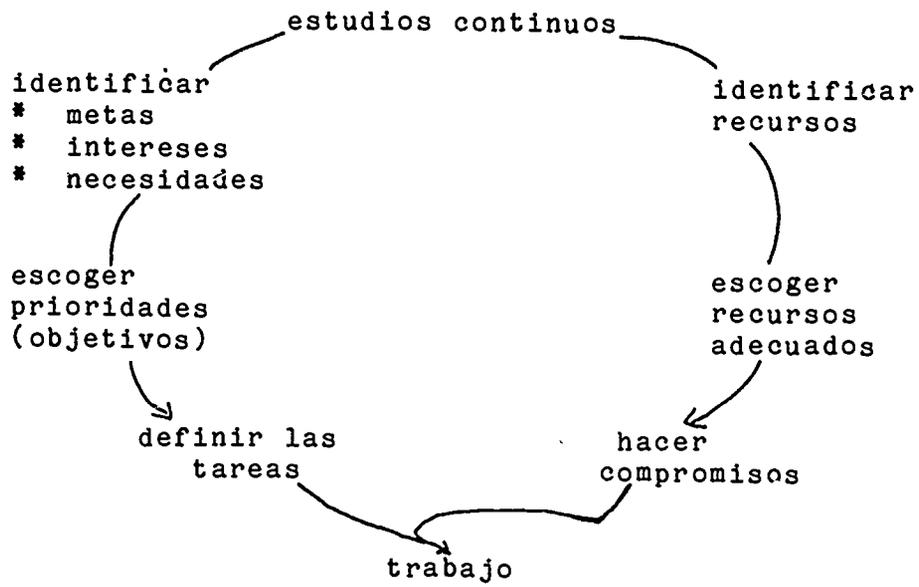
La planificación envuelve un asesoramiento de las necesidades de la comunidad y la identificación de los recursos para atender dichas necesidades. Esto puede lograrse usando una lista de preguntas cuyas respuestas ofrecen a la comunidad la información que necesita para diseñar un proyecto. El trabajador de extensión puede participar en la formulación de dichas preguntas. La lista de preguntas se ofrece como un INSTRUMENTO en este subcapítulo.

La planificación envuelve además un proceso de selección. Dados los recursos limitados disponibles a cualquier comunidad, las prioridades deben establecerse como parte de cualquier plan para el desarrollo. Las prioridades deben estar alineadas con los intereses de los participantes en un proyecto planificado y deben ser consistentes con los objetivos y los valores de la comunidad local. El proceso de establecer las prioridades empieza con una clarificación de los objetivos, los valores y los intereses del participante. Esto envuelve una sesión en donde se piensan y se nombran de forma cordial todas las alternativas. Cuando los objetivos están bien claros, se puede seleccionar una lista

de las mejores alternativas para ponerlas en acción. Los de menor importancia son descartados, incluidos en ideas más importantes o se guardan para consideración posterior. Estas alternativas ordenadas por prioridad se conocen como objetivos.

Cuando se establecen, las prioridades se dividen en pasos o tareas. Una tarea práctica, tal y como se describe en el capítulo cinco, es inmediata, específica y realizable. Si es un trabajo de grupo, es también unificadora. Al usar el INSTRUMENTO de los CO-TRABAJADORES que se menciona a continuación, las tareas pueden asignarse a personas, fechas y lugares específicos para que así pueda mantenerse un plan detallado de una actividad. De esta manera, las responsabilidades específicas de cada persona se anotan, haciendo la labor de evaluación más fácil. Al mirar una lista de tareas de este tipo, un planificador puede ver quién hizo qué, cuándo y dónde y puede evaluar el progreso hacia un objetivo.

LA BUENA PLANIFICACION SIGUE ESTOS PASOS



## EJEMPLO

Para un pequeño proyecto de ganadería de la villa que esté empezando:

Una META podría ser:

"Proveer almacenamiento para el alimento del ganado."

Un OBJETIVO relacionado sería:

"Limpiar el almacén viejo."

Las TAREAS serían:

| <u>QUE</u>   | <u>QUIEN</u>         | <u>CUANDO</u> |
|--|----------------------|---------------|
| 1. Conseguir la llave del almacén                          | Juan                 | Martes        |
| 2. Conseguir escobas, lechada, argamasa, etc.              | Ana                  | Martes        |
| 3. Sacar todo lo viejo.                                    | Agricultores         | Miércoles     |
| 4. Limpiar   | Agricultores         | Miércoles     |
| 5. Cubrir las paredes con argamasa.                        | Albañil              | Jueves        |
| 6. Lechada en las paredes.                                 | Agricultores         | Viernes       |
| 7. Inspeccionar el almacén con el trabajador de extensión. | Agricultor principal | Sábado        |

## INSTRUMENTO

### Planificar para el logro de las necesidades personales.

He aquí una lista parcial de las necesidades personales y de los recursos que se han identificados para lograrlas. Esta clase de lista es el instrumento. La información que se ha incluido es una ilustración.

| NECESIDAD           | RECURSO   | CUANDO   |
|---------------------|---|--|
| 1. Correspondencia  | Correo, capital regional,<br>por motora   | semanalmente   |
| 2. Gasolina         | Servicio (lorry) de Pa Con-<br>teh (necesita un envase)   | cuando esté<br>disponible                            |
| 3. Vino de palma    | Villa Limba, a 4 millas,<br>Pa Ibrahim (₡0.20/pinta)  | cuando se<br>necesite<br>(temprano en<br>la mañana)  |
| 4. Arroz            | Asociación de agricultores  | cuando se<br>necesite                                |
| 5. Sastre           | Foday Kabbah, mercado   | cuando se<br>necesite                                |
| 6. Partes de motos  | Romeo Motors, capital   | cuando sea<br>posible                                |
| 7. Servicio médicos | Enfermera/surtidor: local<br>Hospital pequeño: capital<br>regional.<br>Ayuda sofisticada: capital<br>o la oficina del Cuerpo de<br>Paz. | cuando se<br>necesite<br><br>cuando sea<br>necesario |

↓  
ETC.

INSTRUMENTO

LISTA DE TAREAS ASIGNADAS

META: \_\_\_\_\_

OBJETIVO: \_\_\_\_\_

| Fecha | Quién | Método usado | Tareas/Qué hacer | Materiales necesarios |
|-------|-------|--------------|------------------|-----------------------|
|       |       |              |                  |                       |

INSTRUMENTO

CALENDARIO SEMANAL

| LUNES | MARTES | MIERCOLES | JUEVES | VIERNES | SABADO/DOMINGO |
|-------|--------|-----------|--------|---------|----------------|
|       |        |           |        |         |                |
|       |        |           |        |         |                |
|       |        |           |        |         |                |
|       |        |           |        |         |                |
|       |        |           |        |         |                |

282

INSTRUMENTO

Planificando el trabajo con  
los co-trabajadores

Para mantener un registro de compromisos laborales y del progreso en las tareas y objetivos, se puede usar este instrumento:

(Se ha llenado para demostrar su uso).

TABLA DE TAREAS Y COMPROMISOS

| QUE   | QUIEN                       | CUANDO                             |
|---|-----------------------------|------------------------------------|
| Para el pasadía en la Villa Kamala:               |                             |                                    |
| 1. Recoja las mesas en la oficina del ministerio  | Joe y Lorry                 | Jueves                             |
| 2. Arregle el salón de reunión para la ceremonia. | Alayisius y Tom             | Jueves                             |
| 3. Cocine para los visitantes.                    | Familias de agricultores.   | Viernes en la mañana.              |
| 4. Salude a los visitantes oficiales.             | Jefe, Agricultor principal. | Viernes al mediodía.               |
| 5. Prepare las demostraciones.                    | Agricultores participantes. | Viernes en la mañana               |
| 6. Coordine las estaciones.                       | Jo y Tom                    | hasta                              |
| 7. Sirva de traductor para los oficiales.         | Aloysius                    | "                                  |
| 8. Hable en la ceremonia.                         | Jefe, agricultor principal. | el viernes a las tres de la tarde. |
| 9. Envíe cartas de seguimiento a los oficiales    | Jo y Steve (VCP)            | Lunes                              |
| 10. Limpie el lugar                               | Agricultores                | Viernes y Sábado                   |
| 11. Prepare una fiesta para los participantes     | Todos                       | Sábado por la tarde.               |

## INSTRUMENTO

### Planificación del proyecto (3)

1. Una lista de preguntas que un trabajador de extensión puede ayudar a la comunidad a contestar para diseñar un buen proyecto (tomado de Resources for Development, manual I.C.E. M-3A, 1981):

- \* ¿A qué problema desea orientarse el proyecto?
- \* ¿Cuál es el objetivo principal del proyecto?
- \* ¿Cómo se alcanzará ese objetivo?
- \* ¿Qué recursos se necesitarán para alcanzar este objetivo?
- \* ¿Cómo se usarán estos recursos?
- \* ¿Cuánto tiempo tomará completar el proyecto?
- \* ¿Cuáles son los obstáculos principales para el éxito del proyecto?

## INSTRUMENTO

### Planificación del proyecto (3)

2. Una lista de las pautas para escoger los recursos adecuados (tomado de Resources for Development, manual M-3A, 1981):

Los recursos deben:

- \* Crear mayor participación de la comunidad en el proyecto.
- \* Estar localmente asequibles.
- \* Usar tecnología adecuada.
- \* Ser culturalmente aceptados.
- \* Estar ecológicamente balanceados.

## INSTRUMENTO

### PLANIFICACION DEL PROGRAMA DE EXTENSION (del Manual de Extensión Agrícola de Kenya/USAID)

#### Analizando los hechos

Analizemos ahora algunos hechos.

Si se le preguntara a los agricultores sobre la situación, probablemente dirían que el cultivo de café se está volviendo menos lucrativo y en parte puede que ésto sea un hecho. Un análisis más de cerca a la situación revelará otros hechos pertinentes posiblemente ocultos al trabajador de extensión. Usted puede ver cosas que no le son aparentes a los agricultores. Quizás ellos no estén en contacto con las figuras de la producción mundial. Quizás no realicen que al aumentar la cantidad de café de primer grado, sus ganancias en una producción de igual cantidad pueden aumentar. Quizás no sepan cómo aumentar grados superiores a través de prácticas culturales. Los trabajadores de extensión tienen el conocimiento. Los agricultores quizás no estén concientes de efecto de los grados inferiores en la situación del intercambio extranjero del país. Los trabajadores de extensión conocen estos hechos. Para cada situación existen hechos básicos que salen a la luz cuando dicha situación es analizada por el trabajador de extensión en cooperación con el agricultor.

#### Identificando el problema

Dada la situación, los problemas pueden identificarse si los hechos se analizan adecuadamente. En el análisis anterior, se establece claramente que la producción de café de grado superior está disminuyendo. Desde el punto de vista del país, el problema aparenta ser una disminución en el intercambio extranjero debido a la reducida venta de café a precio óptimo.

Usted, en su posición de trabajador de extensión, nota que el grado óptimo reducido puede ser causado por el mal procesamiento y malas prácticas culturales. Si el agricultor no ha sido adiestrado para usar las prácticas mejoradas, éste no puede entender por qué sus ganancias están disminuyendo. El papel de los trabajadores de extensión se hace muy claro.

Cuando todos los problemas han sido identificados, puede comenzar el próximo paso.

#### Estableciendo los objetivos

Sabemos dónde nos encontramos estudiando la situación. Los objetivos nos dicen adónde queremos ir. Si el café de primer grado resulta ser el 40 de la producción total y queremos que sea el 100%, éste sería nuestro objetivo, el aumentar el café de primer grado de 40% a 100%. Aún cuando esta meta sea extremadamente deseable, puede que no sea realista. Existen

varios requisitos para formular buenos objetivos realistas. Deben poderse realizar. Quizás podamos aumentar el café de primer grado de 40% a 60% o a 70%, siendo ésto aparentemente más realista y consecuentemente más obtenible. El establecer figuras nos provee un instrumento de medición. Podemos determinar una cantidad tal como el 10% o el 20% por medio de las figuras de producción; ésto se puede medir. El objetivo es el de aumentarlo a una cantidad definida, 10% o 20%. Los agricultores pueden entender lo que estamos tratando de obtener y lo que es requerido para alcanzarlo.

### ¿Qué es el Programa de Planificación de Extensión Agrícola?

Es un bosquejo de actividades que los trabajadores de extensión y los agricultores usan para resolver un problema.

NOTA: Se ha especificado que los problemas son los que los agricultores tienen y quieren resolver. Antes de que puedan ser resueltos los problemas, es necesario tener un entendimiento mutuo de cuáles son los problemas en sí. Nos ponemos en una situación sensitiva y peligroso si asumimos que sabemos cuáles son los problemas del agricultor. En una sesión de planificación de programas, un grupo de oficiales agrícolos decidieron que el problema mayor de los agricultores de algodón era en la siega de la cosecha. En una entrevista con varios agricultores de algodón típicos y locales, encontraron que ellos estaban más preocupados por obtener insecticidas al tiempo más oportuno y en poder pagar por los mismos. Si el grupo de oficiales hubiera seguido con el plan de resolver el problema de la cosecha, el agricultor podría haber perdido interés en el programa final puesto que el mismo no hubiera atendido su necesidad más importante. No debemos presumir saber cuáles son los problemas hasta que tengamos los hechos que apoyen nuestro asesoramiento. Un enfoque sistemático fortalecerá con hechos al programa.

### El enfoque del programa

Antes de seguir, existen algunas preguntas importantes que deben ser contestadas. ¿Quién desarrolla este programa? Es oficio del trabajador de extensión el escribir el programa, pero la misma debe desarrollarse con los agricultores para que así, utilizando su ayuda, puedan resolver sus problemas. No solamente debe alcanzar las necesidades de los agricultores, sino también los del área local, del distrito y los de la nación. Si no se obtienen estos requisitos básicos, éste será su programa y no podrá llevarlo a cabo. Un programa bien planificado es abarcador y llena las necesidades de un gran número de personas. Podemos alcanzar este objetivo si procedemos un paso a la vez

### Un sistema para la planificación de programas

Se necesita un gran número de hechos antes de que podamos decidir cuáles son los problemas. Necesitamos conocer la

situación antes de hacer un asesoramiento.

### La situación

Recogemos y analizamos hechos para entender la situación. El estudio de la situación de una cosecha servirá como un ejemplo para un enfoque típico.

(Extracto del Plan de Desarrollo de Kenya, 1966-70, pp.53-55)

"Por muchos años, el café ha sido una de las cosechas principales de exportación en Kenya. Ha compartido una parte considerable del mercado mundial. Esta parte ha sido tanto como el 36% del mercado total y no menos del 17% ya que el café se estableció en Kenya. Hay un exceso en el abastecimiento mundial, y la competencia por el mercado está en aumento. Han cesado nuevas siembras debido a la situación. Consecuentemente, cualquier aumento de producción tiene que venir de los acres ya sembrados.

"La alta calidad del café de Kenya le da ventaja en la competencia por la demanda mundial. A menos que se mantenga esa calidad, se puede perder esa ventaja. Más de la mitad de los 250,000 pequeños cafeteros en este país han tenido...)"

El objetivo y la meta se deben poder entender. Cada objetivo tiene que ser escrito para que se pueda entender por los que han de lograr.

Antes de que se logre un objetivo, éste debe ser atractivo. Debido a que el café se paga basado en el grado, y ya que el café de primer grado es más caro, usted puede suponer que es muy atractivo.

Solamente podemos estar seguros de que un objetivo es atractivo cuando sabemos que los retornos están balanceados con el esfuerzo requerido para lograr el objetivo. Aún más, los retornos cada vez mayores deben ser anhelados lo suficiente para lograr que el agricultor expendá el esfuerzo necesario. Puede requerir mucho más esfuerzo y gastos de parte del agricultor para comprar la mezcla de estiércol y paja (mulch) para su plantación, si esta mezcla es requerida para producir una cantidad mayor de café de alta calidad.

Los objetivos que realizan todas las metas son mejores que los que solamente alcanzan algunas. Si una mayor producción de café de la más alta calidad beneficiaría la nación, provincia, distrito, división y al agricultor, hay más razón para creer que se debe lograr que si solamente beneficiáse al país en general.

Al establecer los objetivos, se debe recordar que su función es cambiar la situación de lo que es a lo que se desea. Hay tres medios de moverse en la dirección de los logros. Como agentes de extensión, podemos cambiar el conocimiento, actitudes y destrezas. Algunas veces, los tres factores tienen que cambiarse para lograr un objetivo.

## Determinando la solución

Las soluciones deben estar relacionadas a los objetivos y éstos deben estar relacionados a los problemas. Lo más seguro es que hallaremos problemas que no tienen solución inmediata. Si los mercados mundiales están llenos de productos, quizás no podamos resolver sus problemas. La única alternativa posible podría ser aumentar la calidad y eficacia, capacitándonos mejor para competir con los precios declinantes. Quizás podamos eliminar la Fiebre de la Costa Este en el ganado, pero tenemos un control relativamente efectivo. Aún así, las soluciones alternas tienen que ser económicamente prácticas. También, las soluciones se tienen que entender totalmente antes de poder lograr los resultados deseados. A menudo, esto requiere que se eduque a los agricultores sobre el uso de los nuevos métodos. Nuestro trabajo como trabajadores de extensión de enseñar métodos nuevos y mejorados.

## Seleccionando los métodos

Cuando existen soluciones conocidas y prácticas, hay que escoger los métodos de lograr que los agricultores adopten las que son prácticas. Mientras más se exponga la gente a una idea mediante una diversidad de canales, más inclinados se verán a adoptarla. Esto quiere decir que si usted usa la radio, los periódicos, reuniones y demostraciones, los agricultores adoptarían la idea mejor que si usted usara solamente un método.

Antes de que la idea se acepte, los agricultores han de atravesar cinco etapas de adopción. Si no están concientes de la idea, nunca se interesarán. Si no se interesan, no pueden evaluar su utilidad. Si no la evalúan, no la intentarán. Si nunca la intentan, nunca la adoptarán.

Estas cinco etapas son tan inseparables como los eslabones de una cadena. La adopción se efectúa solamente después de que la gente haya pasado por las cinco etapas.

## El plan escrito

El plan escrito para el programa de planificación de extensión se puede conocer como el Plan de Trabajo o el Calendario. Como quiera que le llame, lo importante es que se escriba. Tiene que incluir la forma de pensar de los agricultores. Incluya a las personas en la planificación, las operaciones y la evaluación final. Si no lo hace así, solamente será su plan. Diseñelo para que pueda decir: "Este es nuestro plan, no el mío nada más". Un buen plan reparte responsabilidades. Dice quién será responsable de qué, cómo, cuándo y dónde. Consecuentemente, planificamos con las personas, no para ellas.

## Un buen programa

Un buen programa se puede medir por sus características. Desar-

rola liderato si usted trabaja con la gente. Los líderes alcanzan la cima cuando se les brinda la oportunidad de participar. Su utilidad, tanto para usted como para el programa, casi no tiene límites. Parte de su trabajo es el reconocer a los líderes y usar sus cualidades. Es bien conocido por los agentes de extensión que el líder local ejerce más influencia que el mismo trabajador en lograr que los agricultores acepten nuevas ideas.

Un requisito de un buen programa es que esté orientado hacia la familia. En los países donde las mujeres están a cargo de las cosechas, sería un grave error no incluirlas en los planes del programa. Se pueden diseñar demostraciones en el campo o cursos en los centros de adiestramiento de agricultores para incluirlas. Se debe considerar la importancia de la influencia de la juventud cuando se sabe que son menos resistentes que sus padres al cambio. Los padres aceptan muchas ideas nuevas después de ver que sus hijos las han adoptado exitosamente. El programa fracasará si las mujeres y jóvenes que siembran y cosechan los productos rechazan la idea de sembrarlos.

### ¿Quién participa?

Por supuesto, los agricultores tienen que participar, ya que es su programa. Dentro del grupo de agricultores están los líderes agrícolas locales. Estos serán sus mejores participantes. Como trabajador de extensión, usted tendrá un papel principal en el plan de acción. Usted provee la dirección. El personal del distrito y de la provincia proveen la coordinación ayudándole a usted a hacer todo lo posible para obtener semilla, insecticidas, fertilizantes y otros materiales y asistencia que estén fuera de su alcance. También coordinan actividades desde su nivel hasta las metas nacionales. Se necesitan especialistas para ayudar a resolver problemas para los cuáles hayan sido adiestrados. También se pueden necesitar representantes, directores, sub-directores y, de vez en cuando, oficiales de las ramas administrativas del gobierno. Mientras más gente usted incluya, mejores serán sus oportunidades de éxito.

### Evaluación

La evaluación, medida observada del programa planificado, tiene que ser continua en cada etapa de la operación. A medida que se termina cada acción planificada, los resultados se tienen que probar a la luz de los objetivos de esa acción. Si la actividad tuvo éxito, debemos poder decir por qué. Igualmente, si no se logró éxito alguno, debemos poder documentar las razones. Solamente entonces puede ser verdaderamente eficaz el agente de extensión.

La evaluación en cualquier etapa puede afectar las acciones del programa que se han planificado para el futuro. Quizás que se necesite mayor actividad del tipo de demostraciones; quizás se necesiten más medios de comunicación para reforzar las presentaciones. O, puede ser que el ritmo del progreso del programa sea

sentaciones. O, puede ser que el ritmo del progreso del programa sea más rápido que lo que se esperaba. Se pueden modificar las fuentes del plan de acuerdo a la evaluación.

Los reportes de progreso en todos los niveles están basados en estas evaluaciones; de hecho, las evaluaciones son los reportes de progreso.

### La acción

Aún el mejor plan escrito es solamente un pedazo de papel hasta que se pone en acción. El colgarle en la pared para que todos lo vean resulta en una decoración interesante, pero nada más hasta que se realizan las acciones en el campo. El plan del programa es su plan de trabajo y se debe efectuar para que sea de algún valor.

PLANIFIQUE SU TRABAJO - EFECTUE SU PLAN

## "Efectuando los planes"

### CONCEPTOS GENERALES

El trabajo de extensión implica el llevar a cabo planes. Cada paso comienza con un plan bien pensado. Llevar a cabo los planes es el arte de efectuar tareas específicas y bien definidas a la vez de mantener bien claro el concepto general. Paradójicamente, se necesita mantener bien claro los pequeños detalles y las metas a la vez. El buen trabajo de extensión logra realizar tareas concretas (detalles) en las fincas y le permite a los agricultores realizar mayores logros por sí mismos (meta principal). Este es el enfoque administrativo hacia el trabajo.

Al investigar cuidadosamente los planes y definir las tareas y compromisos, los agentes de extensión y sus co-trabajadores pueden orquestar un alto nivel de motivación para un proyecto particular. Cuando los intereses personales de los agricultores van a la par con sus planes de trabajo, los agricultores se motivan para trabajar. Cuando no se establece ese eslabón, falta la motivación para ese trabajo particular. Los agentes de extensión tienen que aprender a formular planes de trabajo teniendo presente la motivación de los participantes.

El enfoque administrativo al trabajo no tiene que ser formal e inflexible. En la mayoría de los ambientes de las villas, esto no es ni posible ni adecuado. El trabajo puede ser minucioso y bien organizado a la vez de ser informal y flexible. Hay una gran diferencia entre el trabajo planificado en forma informal y el trabajo que no se ha planificado. El trabajo que no se ha planificado no ayuda a los agricultores.

## EJEMPLO

Las ilustraciones para cada subcapítulo de este manual describen cómo efectuar los planes de extensión. Por ejemplo, para ver cómo trabajar bien con los co-trabajadores, vea el capítulo tres, SERVICIOS, el subcapítulo titulado "Trabajando con los Contrapartes". Para poder obtener una imagen total de la administración de un turno de servicio de dos años, lea los Casos Demostrativos en el Apéndice A.

## INSTRUMENTOS

Los recursos para efectuar el trabajo de extensión se incluyen al final de cada subcapítulo de este manual. Son los instrumentos más específicos para efectuar los planes. Este capítulo provee más instrumentos detallados para planificar y evaluar el trabajo, las dos destrezas más comunmente asociadas con la administración.

### Suplemento

Lista parcial de los intereses comunes que animan el trabajo de los co-trabajadores y los contrapartes del agente de extensión:

#### INTERESES

- \* Seguridad económica.
- \* Acceso económico a bienes que no se consiguen normalmente en las villas.
- \* Orgullo en el trabajo, canal para las destrezas.
- \* Reconocimiento comunitario como técnico o líder.
- \* Promoción en la jerarquía ministerial.
- \* Amistad y acceso a la cultura norteamericana.
- \* Oportunidades de mayor adiestramiento formal e informal.

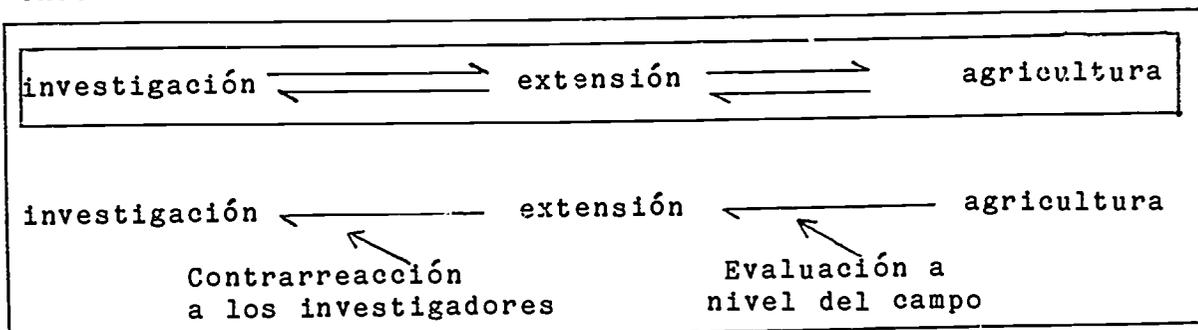
## "Evaluando el Trabajo"

### CONCEPTOS GENERALES

La evaluación mide los efectos del trabajo planificado y efectuado durante el proceso de extensión. La evaluación ayuda a los agentes de extensión y a los agricultores a contestar preguntas tales como:

- \* ¿Qué actividades planificadas hicimos? ¿Cuáles no?
- \* ¿Cuánto costó esto?
- \* ¿Cuál fue el resultado de este trabajo?
- \* ¿Cuáles son los beneficios/efectos negativos de este trabajo?
- \* ¿Qué aprendimos?
- \* ¿Estamos más cerca de nuestra meta?

La evaluación, como la planificación y el trabajo, tiene que realizarse con los contrapartes de la comunidad. De hecho, la evaluación es la parte más relegada del proceso de extensión. La comunicación bilateral solamente puede ocurrir entre los científicos y las familias agrícolas cuando se efectúan evaluaciones a nivel de la comunidad y del campo del trabajo de extensión.



La evaluación es el eslabón de cierre en la comunicación bilateral efectiva. La evaluación honesta y abierta del trabajo comunitario le brinda a las familias de los pequeños agricultores una voz real en el proceso de cambio y crecimiento.

Los resultados cuantitativos detallados del trabajo de extensión se pueden medir usando los instrumentos de planificación que aparecen como listas de cotejo al principio de este capítulo. Se puede evaluar entonces el progreso hacia las metas materiales. Hay metas más elevadas que las materiales. El progreso hacia las mismas es más difícil de describir y medir. Estas incluyen:

- \* aumento en la comunicación bilateral
- \* salirse gradualmente de un trabajo, o un aumento en la independencia competente de los agricultores
- \* exactitud ecológica del trabajo

- \* adecuación cultural del trabajo
- \* metas morales o espirituales
- \* disfrute o satisfacción personal
- \* relaciones con los co-trabajadores, familias agrícolas, comunidad anfitriona.

Todas estas metas tienen alguna relación con la meta general de la extensión agrícola como se ha descrito en este manual: ayudar a las familias de los pequeños agricultores a participar de manera creativa en el proceso de crecimiento y cambio.

Puede que se necesite consejo experto para evaluar el progreso hacia algunas de estas metas más elevadas, como por ejemplo, la exactitud ecológica. Muy pocos agentes de extensión al nivel de la villa tienen los recursos de sociología rural o antropología cultural para evaluar formalmente los efectos culturales del trabajo. Sin embargo, es importante el interés. Los issues filosóficos, espirituales y relacionales emergen muchas veces cuando los agentes de extensión y las familias agrícolas están envueltas en un proceso de cambio. De hecho, el desarrollo está repleto de éstos. Estos issues no se pueden evaluar de forma normal, sino que tienen que animar al agente de extensión a pararse y considerar, pausar y reflexionar, y estar abierto al cambio cuando este ocurra. El aspecto más excitante y retador del trabajo de extensión consiste en ser el centro de cambio. El estar en el centro enfoca una enorme responsabilidad hacia los demás. La evaluación en todos los niveles, la consideración cuidadosa en todo lo que se hace, representan la responsabilidad e interés en acción.

Hay varios tipos de evaluación que se pueden realizar:

Observación diaria que produce una impresión subjetiva que puede ayudar a guiar el trabajo. Tal información se recoge de las conversaciones casuales en las visitas a las fincas y los hogares, reuniones y discusiones individuales.

Estudios informales que incluyen el repaso y análisis de la información obtenida de los registros, reportes, listas de cotejo, cuestionarios, censos, etc. Hechos periódicamente, estos estudios deben formar una base bastante objetiva para juzgar el trabajo de extensión. Pueden incluir también la reflexión periódica sobre las metas más elevadas descritas anteriormente.

Estudios formales más estructurados. Por lo general, éstos se planifican y efectúan siguiendo las normas científicas para proveer más información objetiva en el logro de los objetivos o la eficacia de los métodos usados. Estos estudios pueden incluir entrevistas formales, cuestionarios, colección y análisis de datos, etc. El análisis de costos y beneficios es un buen ejemplo de esto (vea el Apéndice) así como los aspectos de "Estudio Agrícola" (vea el capítulo dos).

Algunos principios básicos sirven de base a la evaluación eficaz:

- \* La evaluación del trabajo de extensión debe ser bien planificada y claramente definida en cuanto a qué se va a evaluar en el programa.
- \* El personal de extensión y la gente de la comunidad deben tomar parte en la evaluación. La auto-evaluación ayuda a los que realizan un trabajo y se puede combinar bien con la evaluación de alguien de fuera.
- \* La evaluación diaria debe ser continua e integrada con el proceso de desarrollo del programa desde su planificación hasta el final.
- \* Se deben usar recursos confiables y efectivos, y se debe escoger una muestra representativa de acuerdo a los medios disponibles.
- \* La evaluación debe estar más orientada hacia el logro de cambios en el comportamiento que al número de participantes, reuniones, horas, artículos preparados, etc.
- \* El análisis y la interpretación cuidadosa de los hallazgos se debe tomar en cuenta al planificar un estudio de evaluación.

Ya que hay tantos aspectos para cada actividad de extensión, uno tiene que decidir cuáles son importantes en términos de evaluación. Algunos aspectos de la actividad de extensión son:

situación antes/después  
 planificación del programa  
 acción del programa  
 métodos  
 resultados  
 metas más elevadas

Al decidir cuál evaluar, resulta más fácil determinar qué método de evaluación usar.

Al evaluar, es importante hacer juicios y conclusiones conservadoras. No importa cuán científico sea el recurso usado, o cuán objetivos sean los criterios para medir, cada evaluación efectuada por un agente de extensión es el punto de vista de una sola persona (o de varias personas solamente). No hay absolutos en el proceso de cambio, solamente probabilidades. El conocimiento crítico y la franqueza en cuanto a los diversos puntos de vista es esencial para la interpretación adecuada de los resultados de la evaluación.

Lo más importante es la conciencia de que los miembros de la comunidad y los agricultores no han de ser estafados por los resultados de la evaluación. Muchas veces, el fracaso de un proyecto de extensión se le atribuye a la ignorancia o a la falta de cooperación del agricultor. Esto no siempre es así.

Debido a que es una tendencia que se ha observado en la evaluación del trabajo de extensión, los agentes de extensión deben estar cautelosos de estas conclusiones. De hecho, el asignarle la causa de cualquier resultado a una labor específica es a menudo engañoso o falta de previsión.

Al pasar tiempo y energía midiendo el efecto del trabajo de extensión a los varios niveles, los agentes de extensión pueden cerrar el eslabón final en la cadena de comunicación bilateral. Ponen a las familias en contacto directo con los científicos y otros agentes de cambio. Como los agentes catalíticos en el centro del proceso de cambio agrícola, los agentes de extensión tienen una inmensa responsabilidad hacia los demás, la cuál pueden convertir en acción mediante una evaluación sensitiva.

## EJEMPLO

Mike había ayudado a un grupo de agricultores a preparar un pantano en un valle del interior para la producción de arroz en la temporada seca. Ellos habían limpiado el área, construido los diques y los arrozales, sembrando el arroz y desempeñando todas las labores de producción. Ahora correspondía evaluar los resultados de todo su trabajo.

Mike se sentía inseguro a medida que guiaba hacia la villa cercana a la finca de arroz. El había estado trabajando en otro lugar hace varios meses. Estaba deseoso de ver qué había pasado desde su última visita. Cuando entró a la villa, vió un rostro familiar. Era Mami, la esposa del agricultor principal. Ella le vió, pero se escondió enseguida. ¿Por qué? Mike detuvo su motocicleta. De pronto, mucha gente salió de las casas corriendo y riendo. Muchos de los agricultores y sus familias le rodearon y le recibieron con júbilo. Mike estaba abrumado y confundido. Uno de los agricultores dijo: "¡Tú nos has dado tanto! ¡Te estamos tan agradecidos!" Todos caminaron juntos hasta la finca.

Mike se preguntó si podría efectuar el análisis de muestras de los productos en cada acre de los agricultores que pensaba hacer antes de la siega. Se preguntó si éste era el momento adecuado para llevar a cabo cualquiera de las evaluaciones específicas que había enumerado y planificado antes de venir. Todos se detuvieron al borde de la finca y observaron. Había una extensión de arroz madurando rodeado por huertos prósperos de vegetales. Mike estaba muy contento.

Después de un rato, la multitud se dispersó. Las familias se fueron a sus casas a cocinar, los agricultores atendieron sus huertos, y Mike pudo inspeccionar los detalles con el agricultor principal. Mike comenzó a formularle preguntas específicas sobre la temporada de cosecha. Escribió las respuestas. Entonces, Mike explicó lo que significa una muestra del producto, su importancia y cómo tomarla. El y el agricultor principal tomaron una muestra y acordaron hacerlo para cada agricultor durante la próxima visita. Entonces, Mike miró la presa, los diques, los canales de riego y las entradas. Condujo un diagnóstico de problemas de los huertos modelo en cuanto a enfermedades, insectos, toxicidad de hierro, problemas de riego o drenaje, crecimiento desbalanceado, etc. Documentó todas estas cosas en su libreta.

Mike le pidió a todos los agricultores que se reunieran debajo del árbol de mangó donde tantas veces habían descansado durante la preparación de la tierra y el trabajo de producción. Le formuló a los agricultores una serie de preguntas preparadas diseñadas a ayudar a los agricultores a revisar lo que habían hecho. Enfocó sus preguntas especialmente en los resultados concretos de su propio esfuerzo, en cómo cada tarea de preparación del terreno o de producción resultó en algo específico que ayudó al crecimiento del arroz y de los huertos. Se ocupó en

una revisión de los sucesos de la temporada. En esta revisión, Mike se enteró de problemas específicos encontrados durante la temporada, y los agricultores pudieron ver la causa y efecto en acción.

Para cuando llegó la tarde y la comida a base de arroz estaba lista, ya Mike y los agricultores habían hablado largo y tendido sobre lo que había ocurrido. Mike se fue muy complacido en cuanto a los resultados de producción y otros resultados físicos del proyecto de la comunidad. El le ayudó a ver su habilidad para resolver más claramente los problemas agrícolas.

Mike pudo sentir la relación tan cálida que todos compartían. Estaba conturbado por el hecho de que los agricultores le atribuían el éxito a él personalmente. También se preguntaba sobre los efectos ecológicos del sistema de irrigación y de los métodos de cosecha en conjunto. Observó que los agricultores habían limpiado el trecho hacia la finca para que los camiones pudiesen sacar el arroz. Desafortunadamente, ésto le hacía más difícil a la anciana y al ciego que vivía cerca de la finca trabajar como habían acostumbrado. Estos tuvieron que mudarse. El camino también atrajo al colector de impuestos y al inspector de salud hasta la villa para sus respectivas labores. La pequeña villa de Bambaia se había transformado. Mike se sintió insignificante cuando se fue.

## INSTRUMENTOS (5)

1. Use los instrumentos de planificación en cada subcapítulo de este manual como listas de cotejo con las cuáles evaluar el progreso en el trabajo y los logros en tareas laborales específicas.
2. Factores a considerarse en la evaluación de extensión:
  - a. Personal
    - líderes del proyecto de la comunidad
    - evaluadores
    - recursos externos
    - gente de la comunidad

¿Sabe cada uno su trabajo, el propósito de la evaluación, etc.? ¿Puede cada cuál hacer lo requerido?
  - b. Tiempo:
    - ¿Es demasiado pronto para determinar si el proyecto o la actividad están funcionando bien?
    - ¿Es éste el mejor tiempo para evaluar?
  - c. Instrumentos y métodos de evaluación:
    - ¿Son los más adecuados y aplicables?
  - d. Finanzas y otros gastos:
    - ¿Es ésta la forma menos costosa de evaluar eficazmente?
3. Preguntas relacionadas a cada aspecto del trabajo que se ha de evaluar:

| Aspecto de la actividad de extensión | Preguntas   |
|--------------------------------------|---|
| análisis de la situación             | * ¿Cuál es la situación antes y después de la actividad?              |
| planificación del programa           | * ¿Cómo se planificó esta actividad?                                  |
| acción del programa                  | * ¿Quién hizo qué, cuándo?  |
| métodos                              | * ¿Cómo se efectuó este trabajo?                                      |
| resultados                           | * ¿Cuáles son los resultados cuantitativos concretos de este trabajo? |

- \* ¿En qué proceso se incluyó cada cuál?
- \* ¿Cuáles pueden ser los resultados a largo plazo?
- \* ¿Logró el trabajo las metas y objetivos declarados?
- \* ¿Se resolvió el problema específico?
- \* ¿Qué problemas nuevos surgieron?

#### 4. Planificando y efectuando un estudio de evaluación

Estos pasos son esenciales en la planificación de un estudio de evaluación: (1) seleccione un problema que demande investigación; (2) formule claramente lo que se va a medir; (3) determine el tipo de información necesaria; (4) decida cómo recoger la información; y (5) planifique cómo ha de usarse la información.

Los siguientes puntos servirán como pautas al planificar y efectuar la evaluación de un programa de extensión.

- A. Determine qué personal y recursos financieros están disponibles y son necesarios para efectuar la investigación.
  - ¿qué tipo de cooperación se necesita de los recursos externos en cuanto al personal y el dinero?
  - ¿cuánto tiempo se necesita para efectuar el estudio?
- B. Seleccione y defina una parte del programa para estudiar.
  - ¿qué objetivos o contenido del programa de extensión han de evaluarse?
  - ¿qué fase de este programa se evaluará (por ejemplo, acción del programa, métodos de instrucción, resultados, etc.)?
  - ¿será la evaluación de un programa particular o de un aspecto de un programa útil para el futuro?
  - ¿será necesario recoger datos para la evaluación, o ya hay disponible información de otras fuentes?

C. Defina y clarifique los objetivos del estudio.

- ¿Qué evidencia se necesita para determinar que el programa educacional está logrando sus metas en cuanto al (a) número de logros, o (b) cambios en el comportamiento de la gente? ¿Cuáles son los indicadores más importantes del cambio en el comportamiento?

D. Decida cómo recoger la información y qué recursos se necesitan.

- ¿qué tipo de recursos se usarían (cuestionarios, formas de observaciones, etc.)?
- si se ha de usar un cuestionario, ¿qué preguntas se deben formular y como se deben frasear?
- prepare formas para registrar e instrucciones para usarlas
- preexamine los recursos y revíselos si es necesario.

E. Planifique la tabulación

- tipo de métodos de tabulación y tablas necesarias para descubrir relaciones.
- personal y equipo necesario para la tabulación.

F. Determine las muestras

- Defina la población de muestra
- Determine qué muestra se necesita y cuál está asequible.
- Prepare las instrucciones para tomar la muestra.

G. Prepárese para recoger la información

- ¿Quiénes están disponibles para recoger la información?
- Escoja a los entrevistadores y colectores de información.
- Determine qué tipo de adiestramiento necesitan para entrevistar, registrar, etc.
- Lleva a cabo el adiestramiento.

- H. Recoja la información en el campo.
- Provea la supervisión necesaria
- I. Redacte y tabule los datos obtenidos.
- J. Interprete los hechos y prepare un informe.
- ¿Cuáles son los hallazgos importantes del estudio?
  - ¿Se necesitan diferentes tipos de informes (por ejemplo, para profesionales y para no profesionales)?
- K. Planifique el uso de los hallazgos.
- ¿Qué implicaciones podrían tener los hallazgos para el trabajo en el futuro?

## INSTRUMENTO

### 5. Otro formato de las preguntas que usted puede formular para evaluar un proyecto:

(Manual de Extensión Agrícola USAID/Kenya)

Evaluando el proyecto

¡No se detenga! ¡Evalúe! La planificación nunca cesa. Por lo tanto, cada vez que se completa un proyecto o algún paso del programa, los participantes deben revisar lo que se ha hecho para asegurarse de que todo esté siguiendo el curso adecuado. Esto se conoce como evaluación y es un proceso continuo como la planificación. Usted tiene que evaluar los esfuerzos pasados para planificar los cambios.

Desarrolle un medio de evaluación al definir el objetivo y al preparar un Plan de Acción. Recuerde el estudio de la comunidad y las respuestas de los cuestionarios y estadísticas que usted haya obtenido como posibles fuentes de información para la evaluación.

Después de cada paso o actividad, formule preguntas como:

- \* ¿Cómo lo hicimos?
- \* ¿Funcionaron bien los planes?
- \* ¿A qué debemos el éxito? ☺
- \* ¿Por qué fracasamos?
- \* ¿Qué deberíamos estar haciendo ahora?
- \* ¿Qué es lo próximo que tenemos que hacer?
- \* Si cometimos errores, ¿podemos evitarlos en el futuro?

Estimule a los miembros de la comunidad a que comiencen a evaluar el proyecto poco después de su comienzo. ¿Está la gente usando las letrinas que se han instalado? ¿Están cuidando sus huertos de vegetales y comiendo sus productos? ¿Están los niños asistiendo de veras a la escuela? ¿Asistió el grupo para el cuál usted preparó las actividades?

Después que termina cada fase del proyecto, usted tiene que darle seguimiento para determinar su éxito. Al final, hágase usted mismo todas estas preguntas de nuevo. ¿Realizó el trabajo? ¿Qué se puede hacer para que sus esfuerzos sean más exitosos?

He aquí algunas clases de medidas que usted podría usar para evaluar su proyecto, si se planifica desde el principio:

1. Calidad o cantidad .
  - a. ¿Cuántas personas se alcanzaron?
  - b. ¿Cuántos cartelones, panfletos y visitas al hogar se hicieron?
  
2. Calidad - ¿Qué cree la gente?
  - a. líderes
  - b. participantes, miembros de la villa
  - c. otros trabajadores de salud
  - d. los pupilos
  
3. Cambios en el conocimiento demostrados por:
  - a. discusión entre los agricultores
  - b. respuestas a preguntas formuladas por el agente de extensión
  
4. Cambios en actitud:
  - a. Apoyo comunitario al programa.
  - b. Pedidos de mayor cooperación de parte de las agencias del gobierno.
  - c. Menor oposición de parte de grupos en la villa que habían estado anteriormente opuestos al proyecto.
  - d. Censo de opinión pública.
  
5. Cambios en el comportamiento, tales como:
  - a. Aumento en las visitas a la estación o al trabajador agrícola.
  - b. Mejores hábitos y condiciones observadas en las fincas.
  - c. Aumento en la producción.
  - d. Aumento en la venta de leche, carne, vegetales u otros alimentos buenos.
  - e. Mayor necesidad de apoyo después de la siega.
  - f. Mayor interés en el mercadeo.

6. Cambios en la vida de la comunidad.
  - a. Mejor nutrición.
  - b. Excedentes de alimentos.
  - c. Señales de prosperidad económica (nuevas casas, bienes materiales)
  - d. Mejorías en salud mostradas en casos individuales

En el caso de la evaluación del trabajo de extensión, usted hallará que es difícil medir los resultados. El número de lecciones o demostraciones, y la habilidad de repetirlos no son la única medida. La meta es el cambio en el comportamiento. Sin embargo, estos cambios no son fáciles de evaluar inmediatamente ya que ocurren lentamente durante un largo período de tiempo.

Como siempre, en su trabajo con la comunidad, será necesario documentar sus observaciones. Esta es una forma de documentación escrita que ya usted ha hecho durante su investigación en la comunidad. Usted debe discutir con sus contrapartes la importancia de mantener buenos registros.

La evaluación del progreso de actividades complejas (como la extensión) nunca es una tarea sencilla, pero se puede facilitar definiendo claramente y temprano los objetivos del proyecto y relacionando su plan de evaluación directamente a esos objetivos. Con la planificación cuidadosa, los datos ayudarán a asegurar que el proyecto sea mejor administrado y que todos los que apoyan el esfuerzo, particularmente los miembros de la comunidad, se sentirán confiados en el progreso que se está logrando.

APENDICE

## Primer Caso Demostrativo

Ana es una Voluntaria del Cuerpo de Paz quien ha sido entrenada en cuanto a las técnicas de la horticultura intensiva de vegetales. Llega para reemplazar a otro voluntario en la villa donde ha sido asignada. A los primeros dos o tres días, las autoridades locales, trabajadores agrícolas y gente del pueblo conducen una reunión para darle la bienvenida. Ana se presenta hablando sobre el lugar de donde vino, su interés en ayudar con la agricultura y su aprecio de la amistad y asistencia que todos le han brindado al ayudarla a establecerse en su casa. Pregunta los nombres de los líderes locales y escucha a cada uno decir un breve discurso.

Durante las siguientes semanas, Ana pasa la mayor parte de su tiempo aclimatándose al ambiente. Visita el pueblo con su contraparte oficial, Abdul, quien la presenta a los dueños de las tiendas y a los líderes religiosos, le muestra donde los artesanos locales practican su arte y le ayuda a hacer arreglos para la instrucción del lenguaje. Por las tardes, Ana pasa tiempo llenando un mapa con la información del día y visitando a sus vecinos.

Ana continúa su contacto inicial con los líderes de la villa pidiéndoles que comprometan un poco de su tiempo a pasarlo con ella en una tarea particular orientada hacia la agricultura. Le pide a un líder que le muestre su finca. Le pide a otro que le muestre dónde almacena sus cosechas y semillas. Le pide a otro más que la presente al "mejor" agricultor que conozca. De esta forma, Ana comienza a formar impresiones de qué líderes están activamente interesados y participando en la agricultura así como las prácticas agrícolas que usan las personas en el área.

Ana también toma dos días para viajar a la capital del distrito con Abdul para visitar la oficina del Ministerio de Agricultura. Durante su estadía, hace un esfuerzo especial para conocer a las secretarías de la oficina del Ministerio, al tendero, a los conductores y mecánicos, y al cajero porque se da cuenta de que estas personas tienen posiciones importantes y le pueden brindar servicios claves de apoyo en el campo. Se reúne una o dos horas cada día con su supervisor, discutiendo la percepción de los esfuerzos previos de desarrollo en su lugar. El supervisor revisa el trabajo de su predecesor que trabajó con los huertos vegetales en tres villas vecinas, y describe brevemente algunos de los proyectos del Ministerio que se están llevando a cabo en el área. Ana esta particularmente interesada en aprender sobre las pruebas en las fincas que se efectuaron recientemente en las variedades mejoradas de berenjenas, pimientos y cebollas. Ana aprende aspectos de los procedimientos de oficina, recibe una jira de las facilidades, y recibe las formas para sus informes mensuales.

Cuando Ana regresa a su lugar, los agricultores están recogiendo sus cosechas y están limpiando el terreno para los huertos vegetales de la temporada seca. Ana y Abdul deciden

sembrar un huerto pequeño en un pedazo de tierra en la parte de atrás de su casa. Juntos limpian el terreno, y, a medida que trabajan, discuten largo y tendido sobre las prácticas de la horticultura. Abdul le describe los métodos locales de cultivo. Ana le pide más información sobre las pruebas de variedades que él ayudó a efectuar el año anterior.

Una o dos veces a la semana, Ana se ofrece a ayudar a los agricultores con sus labores de siega. Aunque Ana no se siente muy cómoda al principio, poco a poco va mejorando en su manejo del guadañal que hicieron los herreros locales, y comienza a disfrutar al aprender a cargar cosas en la cabeza y a aprender los nombres locales de varias plantas e instrumentos.

A medida que se acerca la siega, se presta más atención en la comunidad a la siembra de la cosecha vegetal. Los agricultores tuvieron mucho éxito el año anterior, especialmente con las cebollas. Esto se debe en parte a las temperaturas relativamente más frescas en el lugar donde está Ana, el cuál está a una elevación más alta que gran parte del resto del país. Algunos agricultores no pudieron llevar al mercado parte del excedente de sus productos del año pasado y muchos están interesados en aumentar sus esfuerzos esta temporada.

El factor limitante más importante para expandir la producción es la disponibilidad de las semillas de cebollas, las cuáles se pueden multiplicar únicamente en un clima mucho más fresco. Los comerciantes traen la semilla al pueblo desde la ciudad capital, pero cobran un precio alto, exigiendo precios aún más altos cada vez. Ana escucha muchas quejas de sus vecinos. Les pregunta qué otras fuentes alternas de semillas están aseguibles; nadie parece saber de alguna además de la ciudad capital. Ana discute la situación con Abdul, quien le dice que la semilla se puede comprar a través del ministerio, pero que conlleva un pedido especial del supervisor de Ana al igual que aviso por adelantado (varios meses) para que la semilla se pueda traer de fuera del país.

La cosecha de vegetales de la villa emerge y Ana y Abdul establecen un patrón bastante regular de visitas a los agricultores. Bajo recomendación de Abdul, enfocan la atención en los espacios de las plantitas jóvenes durante el trasplante y en las prácticas de desyerbar, las dos áreas en las que los agricultores en tenido la mayor dificultad en el pasado.

La cosecha de cebollas madura y, aunque hay algunas pérdidas debido a las plagas de insectos, la cosecha se ve bien. Las visitas regulares al campo y los prospectos de la siega han sido documentados en los informes que Ana le envía al Ministerio y. En una visita a la capital del distrito cerca del final de la temporada de cultivo, el supervisor de Ana menciona la cosecha de cebollas y pregunta si los informes son precisos, ya que la cosecha de cebollas va tan bien. Su interés hace que Ana tenga una idea, la que discute con Abdul esa tarde.

La idea de Ana es invitar a su supervisor y algunos otros trabajadores agrícolas en el distrito a que visiten su lugar para que observen la cosecha de cebollas durante la primera semana de cosecha. Esto le daría a los agricultores en su área una oportunidad para solicitar del Ministerio una compra especial de semillas para el año siguiente. Le daría también a Abdul la oportunidad de obtener algún reconocimiento por el buen trabajo que ha estado realizando si organizara la recepción para los invitados especiales.

A Abdul le gusta mucho la sugerencia de Ana. Los dos visitan a su supervisor al día siguiente para invitarle al pasadía. El supervisor acepta y se decide una fecha tentativa para dentro de tres semanas.

Cuando Ana y Abdul regresan a su lugar, visitan a uno de los líderes de la villa, quien cosecha cebollas, y le informan sobre los arreglos que han hecho con su supervisor. El líder se alegra de que se haya logrado algún contacto con el Ministerio de Agricultura sobre el problema en el pueblo con la compra de semillas, pero le dice a Ana y a Abdul que no se puede llevar a cabo el pasadía, lo que les decepciona mucho. En el día que se había planeado se ha de llevar a cabo un servicio funeral conmemorativo. Los tres hablan un poco más, se llaman a algunos de los otros líderes para que se unan a la discusión, y se decide enviar a un mensajero a la capital de distrito para invitar al supervisor del Ministerio a que venga una semana más tarde de lo que se había acordado. El mensajero regresa a los dos días con las buenas noticias de que el supervisor de Ana podrá venir en la nueva fecha.

A este punto, la planificación se efectúa en tres niveles diferentes. Ana y Abdul se sientan y discuten cuáles han de ser sus objetivos para el pasadía. Escogen dos: impresionar a los oficiales del Ministerio con las necesidades de los agricultores en el lugar donde está Ana para tener mayor acceso a las semillas de cebollas; y demostrar los logros de Abdul como agente de extensión en el campo para aumentar sus prospectos para promoción dentro del Ministerio en el futuro. Para poder alcanzar estas metas, los dos trabajadores de extensión discuten el papel que cada uno ha de desempeñar durante el pasadía, y ennumeran varias preguntas que se le han de formular a los líderes de la villa para asegurar que el día pase sin problemas.

Se lleva a cabo una reunión entre Ana y Abdul y los líderes de la villa. Abdul señala que el oficial del Ministerio llegará por la mañana y que probablemente esté acompañado por otros trabajadores del Ministerio. La discusión se enfoca en quién ha de recibir al oficial a nombre del pueblo, lo que el oficial ha de observar durante su visita a los huertos de vegetales, qué provisiones especiales han de hacerse en cuanto a la comida y entretenimiento, y quién representará a los agricultores de cebollas para presentar su pedido de cebollas al oficial antes de que éste se vaya. Se prepara una lista de tareas y los líderes del pueblo deciden llamar a asamblea popular.

Esta reunión se lleva a cabo la tarde siguiente después de que todos han terminado su día de trabajo en el campo. Los líderes le informan a la gente del pueblo sobre la visita y dicen que las personas deberán limpiar las veredas que llevan a los campos, cocinar una comida especial, proveer entretenimiento y asistir a la reunión con el oficial para hablar sobre las compras de semillas de cebollas para el próximo año.

Al llegar el día señalado, Abdul y Ana hacen una revisión de última hora para asegurarse de que todas las preparaciones se han hecho. Su supervisor llega un poco más tarde de lo que ellos pensaban, y algunos de los agricultores estaban ya ansiosos. Sin embargo, el día procede como se había planificado. Abdul, Ana y los líderes de la villa recibieron al oficial cuando llegó. Abdul y un par de los mejores agricultores de semilla le muestran al oficial varios de los huertos de cebollas. Se sirve una comida bien grande mientras los músicos tocan. Al final del día, los líderes del pueblo dicen un breve discurso elogiando a Abdul y a Ana por sus esfuerzos de extensión e informándole al supervisor del Ministerio sobre su solicitud de semillas de cebollas para el año siguiente.

El oficial responde diciendo que está muy bien impresionado con lo que ha visto. Pregunta cuántos agricultores están interesados en comprar semillas mediante el Ministerio, y después de tomar una cuenta tentativa, dice que no ve por qué no puede conseguirles semillas para la próxima temporada de cultivo.

Los próximos meses pasan bien lentamente para Ana. Las lluvias comienzan y se hace más difícil viajar. Los agricultores dedican la mayor parte de su energía a las cosechas tradicionales. Ana continúa obteniendo información agrícola por medio de sus visitas regulares a las fincas en el área. Pasa tiempo con las mujeres que pintan la ropa en la villa, aprendiendo su arte. Ana se toma una corta vacación para visitar a algunos amigos en otra parte del país.

Dos o tres meses antes de que terminen las lluvias, Ana habla con su supervisor sobre la compra de semillas de cebolla. El le dice que el Ministerio no tiene los fondos suficientes para poner el depósito con la compañía de semillas, pero que él puede ordenarlas si obtiene por adelantado la mitad del dinero de los agricultores que piensan comprar la semilla. Ana no había anticipado esta dificultad, y regresa a su lugar para hablar con Abdul y los líderes de la villa. Se llama a asamblea y se le informa al resto de los agricultores de cebollas. Alguien dice que el oficial del Ministerio está tratando de tomar ventaja de ellos robándole su dinero. Otros agricultores dicen que ellos simplemente no tendrán el dinero en efectivo hasta que llegue la siega para comprar la semilla. Por último, algunos agricultores tienen que pedir dinero prestado de sus familiares y cinco o seis agricultores deciden no continuar en este esfuerzo debido a que desconfían.

Las siguientes semanas son muy desagradables para Ana. Ella y Abdul se ven bien presionados por los habitantes de la villa a

medida que se acerca la temporada seca y la semilla no llega. Se lleva a cabo una reunión para recoger el dinero que falta para la compra. De nuevo, dos o tres agricultores no tienen el efectivo. Le piden a Ana que les extienda un préstamo pequeño, pero ella decide permanecer firme y ellos se ven obligados a obtener el efectivo en otra parte.

Las semillas se compran a un precio cerca de 20 por ciento más bajo que el de los comerciantes y muchos agricultores pueden adquirir cantidades más grandes que las que acostumbraban. Ana y Abdul continúan trabajando con los agricultores con sus prácticas de cultivo y la cosecha es muy buena. Algunos agricultores alquilan un camión por un día para transportar sus sacos de cebollas para venderlas en la capital. Otros almacenan sus productos para venderlos en las villas cercanas. Mientras tanto, para uso futuro, Ana mantiene registros precisos de los productos, de técnicas de secar y almacenar, y de los nombres de las personas envueltas en los esfuerzos mercantiles cooperativos.

Las lluvias regresan y un poco después Ana termina su servicio con el Cuerpo de Paz. A ella le sigue un voluntario que está particularmente interesado en el desarrollo cooperativo. Este voluntario nunca llega a establecer la misma relación que tenía Ana con el supervisor del Ministerio, y el oficial no está dispuesto a hacer un esfuerzo especial para ordenar la semilla temprano para los agricultores. Por lo tanto, aunque continúan su esfuerzo mercantil cooperativo con las cebollas y otros vegetales, los agricultores en la villa donde vivía Ana se ven obligados a comprar la semilla otra vez de los vendedores viajeros.

## Segundo Caso Demostrativo

Tony es un agente de extensión del Cuerpo de Paz en una villa que nunca antes había tenido un Voluntario del Cuerpo de Paz. El programa al que es asignado se considera como un programa de desarrollo rural. Es relativamente nuevo -- lleva solamente tres años y está solamente comenzando a aislar las necesidades más apremiantes de la población rural en el país anfitrión.

Su adiestramiento consiste básicamente de un grupo de nuevas técnicas diseñadas por las estaciones experimentales gubernamentales como el componente central en un programa intensivo del Ministerio de Agricultura para mejorar en forma dramática la producción de maíz. El grupo de técnicas incluye: técnicas de preparación de la tierra, introducción de variedades híbridas de semillas, varios métodos de sembrar, mejorados y diferentes; recomendaciones para el espaciamiento y el desyerbo oportuno de las cosechas, uso de fertilizantes químicos y el uso controlado de pesticidas. La construcción de pozos de agua y de letrinas, y el mercadeo cooperativo recibieron énfasis secundario en el curso de adiestramiento.

Tony llega a su lugar acompañado por su supervisor en un vehículo del Ministerio de Agricultura. Después de conocer al alcalde del pueblo y a varios de sus ayudantes, Tony descubre que, hasta el momento, todavía no se ha designado un lugar para que él se quede en la villa. Hay un poco de conmoción y discusión que Tony no entiende. Se envía por varios propietarios de tierras en el pueblo y el supervisor del Ministerio trata de negociar algunos arreglos.

Finalmente, todos van a una parte del pueblo a mirar una casa que se ha designado para Tony. La casa no ha sido terminada aún. Le faltan puertas y ventanas, el piso de cemento y la letrina. Aún así, parece grande y suficientemente cómoda para satisfacer las necesidades de Tony. Se prepara un acuerdo de alquiler y se decide que Tony será el huésped del alcalde hasta que se termine de construir la casa.

Tony termina pasando el primer mes y medio en dos cuartos adyacentes en una de las casas del alcalde mientras espera que se termine el trabajo en su casa. Tony decidió contribuir parte de su propio dinero para comprar los materiales necesarios para proceder con la construcción. Sucedió también que el hombre que estaba cavando la letrina se enfermó por varios días. Finalmente, se completó la casa, excepto por los pestillos en las ventanas, y Tony se pudo mudar.

Tony cree que estas primeras seis semanas son muy frustrantes. Encuentra que le ha dedicado muchísimo tiempo y energía a motivar a la gente para que continúen trabajando en su casa. Por lo tanto, no tiene la oportunidad de visitar la villa y conocer bien a los agricultores. Se acerca la temporada de sembrar maíz, y Tony solamente ha logrado muy pocos contactos con personas que podrían estar interesadas en intentar las nuevas técnicas que él aprendió en su adiestramiento.

Para recobrar el tiempo perdido, Tony consulta con el alcalde sobre la posibilidad de una reunión de agricultores. El propósito de dicha reunión sería de que Tony se pudiera presentar formalmente y describirle a los agricultores algunas de las nuevas técnicas agrícolas que él vino a fomentar en el área. El alcalde accede a reunir a los agricultores dentro de tres noches.

En la reunión, Tony explica brevemente de dónde vino y que fue enviado a la villa para trabajar con los agricultores. Le dice a los agricultores presentes que tiene un adiestramiento especial en la producción de maíz y que si alguno de ellos está interesado, él le puede demostrar métodos de cultivar maíz que le producirán más del doble de lo que están obteniendo ahora. El alcalde le pide a los agricultores que cooperen con Tony. Dice que es una oportunidad como pocas el tener a alguien de fuera que venga para ayudar al desarrollo del pueblo, y que los habitantes deben aprovechar este tipo de ayuda cuando está disponible. Antes de que termine la reunión, Tony prepara una lista de más de una docena de nombres de hombres que dicen estar interesados en las nuevas técnicas para cultivar el maíz.

En las próximas semanas, Tony se da cuenta de que la reunión sirvió de muy poco. En el grupo étnico predominante en la villa, el cultivo de maíz se hace casi exclusivamente por las mujeres, no por los hombres. La reacción en la reunión fue aparentemente motivada por el discurso del alcalde. Tony se da cuenta de esto después de varios intentos infructuosos para reunirse con los hombres que habían asistido a la reunión para discutir los planes para la próxima temporada de cosecha.

Tony prosigue en los siguientes tres o cuatro meses con sus intentos de fomentar los métodos mejorados de producción de maíz a las mujeres agricultoras, a pesar de enfrentar varias dificultades. La primera dificultad es la barrera del lenguaje. La mayor parte de los hombres en la villa hablan un dialecto usado en todo el país en la comunicación entre los grupos étnicos. Tony aprendió este dialecto en su adiestramiento. La mayoría de las mujeres no han viajado tanto como los hombres, y por consecuencia solamente hablan un dialecto local. Tony se ve obligado a comunicarse con ellas mediante de las mujeres que pueden hablar el dialecto general hasta que él puede aprender el dialecto local. Esto es un proceso muy lento.

Otro problema relacionado con los géneros en la villa es que casi todas las empresas que generan ingresos - trabajos de servicio gubernamental y demás - están controladas por los hombres. Por lo general, las mujeres agricultoras no tienen el capital para invertir en las semillas, productos químicos agrícolas y requisitos laborales necesarios para el grupo de técnicas que Tony quiere fomentar. Esto restringe aún más el esfuerzo.

La dificultad final es simplemente una falta de confianza. Los agricultores sencillamente no creen lo que Tony dice sobre los

posibles frutos que se pueden obtener al adoptar las nuevas técnicas que él está recomendando. Una estación experimental a menos de 40 kilómetros de allí ha logrado resultados muy favorables en pruebas en las fincas en villas a solamente unos kilómetros del lugar, pero parece que los vecinos de Tony no estarán convencidos hasta que vean los resultados por sí mismos.

La consecuencia inmediata de estas dificultades es que Tony tiene que asumir drásticamente una nueva dirección de sus esfuerzos promocionales de los planes que había desarrollado originalmente para su trabajo. Su primer paso en el nuevo curso es tomar muestras de suelo de varias fincas en el área y llevarlas para examinar en la estación agrícola experimental. Esto le da la información que necesita para recomendar la variedad de semilla más adecuada a las prácticas de la finca local (por ejemplo: la falta de fertilizante químico).

Lo primero que Tony hace es solicitar cantidades de semillas para prestarle a los agricultores para su uso en pruebas de resultado en las fincas. Para cuando él tiene la semilla, ya mucha gente ha sembrado, pero un puñado de agricultores se aventuran a probar la nueva variedad. De éstas, solamente tres o cuatro se adhieren estrictamente a las instrucciones de sembrado que Tony les sugiere. Los demás prefieren las prácticas más tradicionales y que menos tiempo se toman para espacios más anchos y para poner más semillas en cada hoyo.

Uno o dos meses más tarde, el enfoque de Tony cambia a la necesidad de desyerbo oportuno en los maizales. Este consejo es o totalmente ignorado o parcialmente aceptado. Hay demasiadas demandas del tiempo de las mujeres que no les permiten efectuar un desyerbo meticuloso de las cosechas en el momento más oportuno del crecimiento de la planta.

Solamente dos mujeres tienen suficiente dinero para comprar fertilizante, aunque muchas mujeres han oído hablar del mismo y les gustaría probarlo algún día cuando pudieran costearlo. Tony trabaja con las dos mujeres para demostrarle cómo hacer el uso más eficaz de las cantidades limitadas de fertilizante que han comprado. Como con algunos de los otros esfuerzos, los efectos del uso de fertilizante se afectan por la aplicación inadecuada de otros aspectos del paquete de extensión.

Llega la siega y los resultados muestran solamente una leve mejoría comparado con los años anteriores. Nadie se decepciona demasiado y, en uno o dos casos, las ganancias son bastante obvias. Aún así, Tony se siente frustrado. Después de toda una temporada de trabajo, no parece haber muchos resultados de los esfuerzos.

Algo curioso atrae la atención de Tony. Muchas mujeres en el área viven a un nivel de subsistencia, supliendo la mayor parte de sus necesidades alimenticias con los productos que ellas mismas cultivan. Tony nota que tan pronto las mujeres han terminado su cosecha, llevan la mayor parte del grano al mercado para venderlo inmediatamente.

Tony le pregunta a algunas de las mujeres con quienes trabaja por qué no retener una mayor cantidad de sus productos para su consumo personal en los meses venideros. Ellas responden que no se pueden quedar con más de uno o dos sacos de maíz porque si no perderán mucho debido a las ratas y la humedad en el almacén.

Esto es nuevo para Tony, quien decide cavilar sobre el asunto. El no ha sido adiestrado en cuanto a las técnicas eficaces de almacenamiento de granos. Por lo tanto, no se siente seguro de cómo puede ayudar a las personas a poner fin a sus problemas. Para poder educarse mejor en cuanto a qué técnicas se están utilizando en la actualidad, lleva a cabo un estudio en la finca.

Encuentra que se están utilizando diversos métodos de almacenamiento. La mayoría de los agricultores dejan el grano en la mazorca durante el almacenamiento. Las mazorcas se almacenan en cajones fuertes o se apilan en alfombras en cuartos reservados para el almacenamiento de grano. Algunos agricultores descascaran el grano de las mazorcas antes de almacenarlos en sacos de arpillera en los desvanes en sus casas. En la mayoría de los casos, la condición del grano almacenado es pobre. El maíz no se ha secado adecuadamente, parte está infestado con insectos, y hay muchísimas ratas.

Para controlar mejor el problema de almacenamiento, Tony investiga un poco más. Habla con los oficiales en la estación experimental y visita sus almacenes. Estos resultan ser bastante impresionantes, pero no parecen ser bien adecuados a la situación encarada por la mayoría de los agricultores con quienes Tony trabaja.

Tony también viaja a la ciudad capital para verificar ciertos asuntos en el centro de recursos del Cuerpo de Paz. Allí encuentra dos o tres trabajos de referencia sobre tecnologías intermedias de almacenamiento. Copia varios diseños de silos y de graneros y luego regresa a la villa.

Continúa observando las condiciones de almacenamiento en los cajones en el pueblo. Convince a dos agricultores de que su maíz necesita ser secado más al sol antes de almacenarse. Habla con otros que tienen un gran problema con las ratas. La mayoría dice que no hay nada que puedan hacer.

Aún mientras está haciendo las rondas, Tony comienza a experimentar con algunos diseños nuevos de almacenaje para determinar si son factibles cuando se construyan con materiales locales. Un vecino le ayuda a encontrar bejucos y ciertos tipos de cortezas que se pueden usar para unir secciones de bambú. Sin embargo, juntos encuentran que las ataduras sugeridas en los planes de Tony no funcionan bien con algunas de las estructuras más altas. Probando, descubren un buen nudo.

Juntos preparan un grupo de modelos a escala que Tony usa para hablar con los agricultores sobre el problema de almacenamiento. Los agricultores que han estado teniendo las mayores dificultades con el almacenamiento ofrecen sugerencias en cuanto a cómo satisfacer sus necesidades particulares. Los que han logrado éxito al almacenar sus cosechas ofrecen sugerencias para mejorar los diseños. La mayor parte de la atención en las discusiones entre Tony y los agricultores se le presta a los recursos para el control de ratas -- cigoñuelas y placas de metal para evitar que las ratas puedan roer una entrada a los graneros y cajones. Dos o tres de los diseños parecen contar con gran aprobación de los agricultores que estudian los modelos a escala. Tony construye estos modelos a tamaño real, con la ayuda de su vecino, y los llena con grano para ver cuán bien funcionan para mantener el maíz seco y lejos del alcance de las ratas.

Para cuando se han construido por completo, la "temporada de hambre" se va acercando y la gente comienza a preocuparse sobre si el grano del año anterior durará hasta la próxima cosecha. Tony estima que éste es el mejor momento para demostrar las técnicas mejoradas de almacenamiento que él ha estado probando.

Para preparar la demostración, Tony visita a cada uno de los agricultores con quienes mantuvo contactos en los meses pasados y coteja con ellos la condición actual del maíz en sus almacenes. A muchos no le quedan muchos almacenes; la mayoría tienen problemas con ratas; varios han sufrido pérdidas debido a la humedad y los insectos. Tony habla con ellos sobre los nuevos cajones que ha construido y dice que está planeando presentar una demostración de su eficacia a los agricultores que puedan estar interesados en construir uno ellos mismos.

La primera ronda de contactos le da a Tony una idea de cuánta gente está verdaderamente interesada en las nuevas técnicas de almacenamiento. Tony se comunica con cada uno de los agricultores que hayan mostrado interés por segunda vez para sugerir dos o tres fechas alternas para la presentación. El consenso general es esperar ocho días hasta que pase una festividad religiosa especial y entonces dar la demostración temprano al caer la tarde después de que las mujeres hayan terminado de recoger.

Al preparar la demostración, Tony se esfuerza por tener en cuenta varias cosas. Sabe que los agricultores están muy concientes de los problemas de almacenamiento debido a su ansiedad en cuanto a la temporada que se avecina, y quiere aprovechar su interés en mejorar la forma en que almacenan sus cosechas. Sabe también que los agricultores entenderán mejor y aceptarán consejos de sus colegas mejor que de él, así que quiere que un vecino le ayude con la presentación. Finalmente, trata de pensar en formas para envolver activamente a los agricultores en lo que dice y hace durante la demostración. Tony cree que cuando los agricultores vean y experimenten cuán fácil es construir un cajón bien diseñado y entiendan lo bien que trabaja (los cajones de almacenamiento de Tony prácticamente no tienen ratas), optarán

por construir uno ellos mismos. El vecino de Tony está dispuesto a ayudar con la demostración. Los dos se sientan y juntos preparan un plan para la presentación que incluye los siguientes pasos;

1. Estimular el interés de la audiencia pasando maíz dañado por las ratas;
2. Señalar los requisitos esenciales de un cajón de almacenamiento eficaz;
3. Evaluar los métodos de almacenamiento comunmente practicados en las villas;
4. Explicar y comparar los nuevos diseños de los graneros;
5. Contestar preguntas;
6. Pedir voluntarios en la audiencia que le ayuden a demostrar los métodos de construcción;
7. Repetir pasas, si es necesario;
8. Contestar preguntas;
9. Resumir y ofrecer seguimiento.

Decida quién ha de asumir qué papel durante las diferentes partes de la demostración, reúnen los materiales - maleza y bambú adicional - que han de necesitar y ensayan juntos varias veces la secuencia de las actividades para asegurarse de que todo irá bien.

Dos días antes de la fecha señalada, Tony visita a todos los agricultores que mostraron interés en asistir a la reunión para recordarles de la hora y el lugar de la misma. El día de la reunión, Tony coloca los materiales donde estén a la mano durante la presentación. Piensa sobre dónde se pararán las quince o veinte personas para que puedan ver y escuchar la presentación. Coteja con su co-demostrador sobre algunas ideas finales para evitar dificultades inesperadas.

La mayoría de las mujeres que Tony esperaba vienen a la demostración. Como media docena de hombres asisten también. La demostración se lleva a cabo y Tony y su vecino pasan como media hora contestando preguntas muy particulares sobre el tiempo necesario para construir el cajón, técnicas de construcción y resultados en cuanto a la protección contra ratas. Uno o dos agricultores permanecen escépticos de la cantidad de labor envuelta, y otro duda que los nuevos diseños de cajón serán lo suficientemente seguros para evitar que los ladrones entren y roben el grano. El resto de los agricultores muestra gran interés en que Tony les ayude a construir uno u otro de los diseños para su propio uso. La discusión al

finalizar el día enfoca el tiempo más adecuado para comenzar a construir los nuevos cajones. La mayoría piensa que será mejor esperar hasta que todas las cosechas se hayan sembrado y haya más tiempo disponible para dedicarle a las labores de construcción.

Las lluvias comienzan y otra vez Tony trabaja con los agricultores en cuanto a sus métodos de siembra, enfatizando que menos semillas por colina disminuirá muchos de los efectos negativos de aglomeración que experimentaron los agricultores el año anterior.

Cuando se termina la siembra, Tony se prepara para darle seguimiento a sus esfuerzos de fomentar los nuevos diseños de cajones de almacenamiento. En la demostración, más de diez agricultores indicaron que les gustaría tratar de construir graneros a prueba de ratas. Para cuando todas las cosechas se habían sembrado, solamente seis agricultores estaban interesados. Tony ayuda a cada uno durante los siguientes dos o tres meses a construir su propia facilidad.

Llega la próxima siega y los nuevos cajones han de rendir su servicio. Los agricultores están muy contentos con su funcionamiento. Aún hay un poco de daño debido a las ratas, pero nada comparado con los años anteriores. También, el maíz en los cajones se seca mucho mejor. De hecho, el único problema que queda es que un por ciento de la cosecha se pierde todavía debido a los gorgojos.

Al final de su informe de servicio, Tony detalla los pasos que siguió y el progreso logrado en su lugar con la introducción de la nueva tecnología de almacenamiento. También enumera los problemas que encontró y las medidas que tomó para satisfacer las necesidades del grupo étnico con el que trabajó fomentando la producción de maíz. Recomienda que su sucesor se interese en problemas de almacenamiento, y que conozca bien el uso de medidas para el control de alimañas adecuadas para los problemas de insectos que continúan afrontando los agricultores en sus nuevas facilidades de almacenamiento.

MANUALES Y REIMPRESIONES TECNICAS DE LA I.C.E UTILES PARA  
LOS AGENTES DE EXTENSION AGRICOLA:

(Asequibles mediante el Cuerpo de Paz, Colección e  
Intercambio de Información, 806 Connecticut Avenue, NW.  
Washington, D.C., 20525 USA).

NUMERO DEL  
MANUAL

- M 16 Freshwater Fish and Pond Culture and Management (Cría y administración de pescados de agua fresca), 191 páginas
- M 2 Small Farm Grain Storage (Almacenamiento de grano en las fincas pequeñas), 560 páginas.
- M 3a Resources for Development (Recursos para el desarrollo), 202 páginas.
- M 4 The Photonovel: A Tool for Development (La fotonovela, instrumento para el desarrollo), 105 páginas.
- M 5 Reforestation in Arid Lands (Reforestación en las tierras áridas), 248 páginas (también en francés)
- M 6 Self-Help Construction of 1-Story Buildings (Construcción de edificios de un sólo piso), 235 páginas.
- M 7 Teaching Conservation in Developing Countries (Enseñanza de la conservación en países subdesarrollados), 251 páginas.
- M 10 Preserving Food by Drying: A Math-Science Teaching Manual (Secamiento de alimentos, manual de Ciencia y Matemática), 150 páginas.
- M 11 Practical Poultry Raising (Crianza avícola), 225 páginas.
- M 12 Animal Traction (Tracción animal), 244 páginas.
- M 13 Traditional Field Crops (Cosechas tradicionales), 386 páginas.

NUMERO DE LA  
REIMPRESION

- R 2 Visual Aids (Ayudas visuales), 21 páginas.
- R 4 Agricultural Mathematics for Peace Corps Volunteers (Matemática agrícola para los Voluntarios del Cuerpo de Paz), 96 páginas.

- R 5 Irrigation Principles and Practices (Prácticas y principios de la irrigación), 112 páginas.
- R 6 Crop Production Handbook (Manual de producción de cosechas), 147 páginas.
- R 7 Improved Practices in Corn Production (Prácticas mejoradas en la producción de maíz), 44 páginas.
- R 8 Soils, Crops and Fertilizer Use (Suelos, cosechas y el uso de fertilizante), 103 páginas.
- R 9 Glossary of Agriculture Terms: Spanish/English (Glosario de términos agrícolas: inglés y español), 107 páginas.
- R 10 Guide for Field Crops in the Tropics and Subtropics (Guía para las cosechas de campo en las áreas tropicales), 321 páginas.
- R 14 Guidelines for Development of a Home Industry (Guía para el desarrollo de una industria en el hogar), 59 páginas.
- R 15/15a Utilization and Construction of Pit Silos (Uso y construcción de graneros), 41 páginas.
- R 17 Glossary of Environmental Terms: Spanish/English (Glosario de términos ambientales: español e inglés), 202 páginas.
- R 18 Manual Didáctico: Huertos Escolares y Nutrición (School Garden & Nutrition), 132 páginas.
- R 23a Accounting for the Micro-Business: A Teaching Manual (Contabilidad para los negocios pequeños: manual de enseñanza), 76 páginas.
- R 25 Intensive Vegetable Gardening for Profit and Self-Sufficiency (Horticultura intensiva para provecho y auto-suficiencia), 159 páginas.
- R 28 Glossary of Agricultural Terms: French/English (Glosario de términos agrícolas: francés e inglés), 59 páginas.
- R 30 New Methods Pay With Poultry (Nuevos métodos para la crianza avícola), 30 páginas.
- R 31 Orchard Management (Administración de huertos), 108 páginas.
- R 32 Lesson Plans for Beekeeping (Planes de enseñanza para la apicultura), 62 páginas.
- R 33 Bamboo As a Building Material (El bambú como material de construcción), 52 páginas.

- R 35      How To Make Tools (Cómo construir herramientas), 51 páginas.
- R 36      Remote Areas Development Manual (Manual de desarrollo para áreas remotas), 546 páginas.
- R 39      Homemaking Handbook (Manual doméstico), 237 páginas.
- R 40      Rice Production (Producción de arroz), 107 páginas.

NUMERO DEL PAQUETE

- P 2      Pesticide Safety (Pesticidas y seguridad)
- P 4      Small Vegetable Gardens (Huertos pequeños)
- P 5      Cooperatives (Cooperativas)
- P 6      Small Animal Production (Producción animal a pequeña escala)
- P 8      Audio-Visual/Communication Teaching Aids (Ayudas audiovisuales de comunicación)

NUMERO DEL CASO DE ESTUDIO

- CS 3      Forestry Case Studies (Casos de estudio de la silvicultura).

Distribuidores de materiales de la ICE para personas que no sean miembros del Cuerpo De Paz:

Cuerpo de Paz

NTIS National Technical Information Service  
5285 Port Royal  
Springfield, Va. 22161 USA

Volunteers in Technical Assistance  
3706 Rhode Island Avenue  
Mt. Rainier, Maryland 20811 USA

P.D. Press  
4419 39 Street, NW  
Washington, D.C. 20016 USA

TransCentury Press  
1789 Columbia Road, NW  
Washington D.C. 20009 USA

Hay muchas otras fuentes de información sobre la Extensión Agrícola y temas relacionados. USAID, USDA, los servicios estatales de Extensión Cooperativa y los servicios de extensión a nivel local son ejemplos en los Estados Unidos de Norte América. Los servicios de extensión en el país anfitrión, el Banco Mundial, UNDP y otras agencias de desarrollo también pueden ser fuentes de información.

## ADIESTRAMIENTO DE EXTENSION

¿Cómo puede una persona prepararse adecuadamente para desempeñar el papel de trabajador de extensión agrícola con los pequeños agricultores? Algunas personas asisten a instituciones superiores agrícolas y en virtud de este adiestramiento técnico y formal se convierten en agentes profesionales de extensión. El Cuerpo de Paz y otras agencias de desarrollo adiestran a las personas para trabajar como agentes de extensión cuasi-profesionales. Aún en otras circunstancias, los agentes de extensión pueden trabajar en el campo con poco o ningún adiestramiento agrícola o de extensión.

Hay varias cosas en común con la preparación de estos diferentes tipos de agentes de extensión. Ninguno está adecuadamente preparado para trabajar en el campo en virtud de su servicio previo solamente. Cada trabajador de extensión es el "extraño en la tierra extraña" cuando visita los campos de los agricultores por primera vez (aún a pesar de ser de la comunidad local). La agricultura y la comunicación son tan específicas en cuanto al lugar y al tiempo que el verdadero trabajo de extensión comienza con el aprendizaje aún después de un adiestramiento extenso.

Casi todos los agentes de extensión se encuentran en una organización de algún tipo. La mayoría de los agentes de extensión también siguen a algún otro agente o se encuentran con ideas ya establecidas y con expectativas del trabajo de extensión. Estas condiciones pre-determinadas no se pueden anticipar muy bien, y constituyen el primer obstáculo para la comunicación eficaz. El trabajo de extensión, como la agricultura misma, es un proceso de adaptación.

Esto sugiere que el trabajo de extensión se aprende mejor por la experiencia y el aprendizaje. El adiestramiento de extensión es un proceso continuo que continua a través del servicio de extensión. El adiestramiento del pre-servicio de los agentes de extensión debe ofrecer dos cosas: destrezas básicas y el conocimiento para comenzar un trabajo eficaz, y la habilidad de continuar aprendiendo sobre la extensión y la agricultura.

El Cuerpo de Paz aspira a preparar agentes de extensión cuasi-profesionales mediante un adiestramiento en el pre-servicio en la agricultura y extensión y mediante adiestramiento durante el servicio en áreas específicas. Hay un manual de cuatro volúmenes titulado Agricultural Development Workers Training Manual (Manual de adiestramiento de trabajadores en el desarrollo agrícola), que es un recurso del adiestramiento que ofrece el Cuerpo de Paz, asequible por la ICE y por:

Ag Sector Specialist  
Office of Program Development  
Peace Corps  
806 Connecticut Avenue, NW  
Washington, D.C. 20526

El Banco Mundial ha sido el pionero de un proceso de adiestramiento para la extensión agrícola llamado el Training and Visit System (Sistema de adiestramiento y visitas). Puede hallar una descripción detallada de este proceso en un panfleto del Banco Mundial asequible mediante el Cuerpo de Paz. El proceso trabaja de la siguiente manera:

- \* Los agentes de extensión trabajan con grupos de agricultores.
- \* Los grupos son visitados de acuerdo a un calendario regular. (Por ejemplo, cada otro martes).
- \* En cada visita, el agente de extensión brinda un mensaje muy específico que se ha probado en el campo, ha sido adaptado a las condiciones locales y que es muy oportuno. (Por ejemplo, cómo preparar un cuadro de semillas para las temporadas húmedas).
- \* Los agentes de extensión en una área se reúnen regularmente con un Oficial de Adiestramiento y con su supervisor. Aprenden el mensaje para ese grupo particular de visitas, discuten su trabajo, y quizás otros asuntos.
- \* Los agentes de extensión repiten esta serie regular de reuniones de adiestramiento y de visitas a las fincas durante toda la temporada de cultivo y extensión.

Este sistema puede ser adaptado a varias situaciones y es por lo tanto un modelo útil de cómo se puede diseñar el adiestramiento de extensión.

## BIBLIOGRAFIA Y RECURSOS

1. A.L. Nellum and Associates, Inc. Agricultural Development Worker Training Manual (Manual de adiestramiento agrícola de los trabajadores de desarrollo).  
Washington, D.C.: Cuerpo de Paz, 1982.
2. Básico, Inc. Ag Program Manual (Parts I, III) (Manual de programa agrícola: partes I y III)  
Washington, D.C.: Cuerpo de Paz, 1970.
3. Benor, Daniel. The Training and Visit System (El sistema de adiestramiento y visitas).  
Washington, D.C.: Banco Mundial, 1976.
4. Development and Resources Corporation. Training Guide For Peace Corps Ag Projects. (Guía de adiestramiento para los proyectos agrícolas del Cuerpo de Paz).  
Washington D.C.: Cuerpo de Paz, 1969.
5. Gibbons, Michael. Extension Training and Field Guide. (Guía de adiestramiento de extensión)
6. ICE Manuals on Agricultural and Development Work topics (Manuales de la ICE sobre el trabajo de desarrollo agrícola)  
(Vea el Apéndice B).
7. Ingalls, R.D. A Trainer's Guide to Andragogy (Andragogía para el adiestrador).  
Washington, D.C.: US Department of HEW, 1976.
8. Michigan State University Rural Development Papers. Agricultural Extension For Small Farmers. (Extensión agrícola para los pequeños agricultores)  
Michigan, MSU, 1978-9.
9. Mosher, A.T. Three Ways To Spur Agricultural Growth (Tres formas de estimular el crecimiento agrícola)  
Washington, D.C.: Servicio Internacional de Desarrollo Agrícola, 1981.
10. US AID/Kenya. Agricultural Extension Training. (Adiestramiento de extensión agrícola).  
Washington, D.C. Cuerpo de Paz, 1968.
11. US Department of Health and Human Services. Training of Trainers Manual (Manual de adiestramiento de adiestradores).  
Washington, D.C.: US Department of HHS, 1980.

Since 1961 when the Peace Corps was created, more than 80,000 U.S. citizens have served as Volunteers in developing countries, living and working among the people of the Third World as colleagues and co-workers. Today 6000 PCVs are involved in programs designed to help strengthen local capacity to address such fundamental concerns as food production, water supply, energy development, nutrition and health education and reforestation.

Peace Corps overseas offices:

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <u>BELIZE</u><br>P.O. Box 487<br>Belize City  | <u>FIJI</u><br>P.O. Box 1094<br>Suva                       | <u>MALI</u><br>B.P. 85<br>Bamako   | <u>SOLOMON ISLANDS</u><br>P.O. Box 547<br>Honiara                    |
| <u>BENIN</u><br>BP 971<br>Cotonou   | <u>GABON</u><br>BP 2098<br>Libreville                      | <u>MAURITANIA</u><br>BP 222.<br>Nouakchott                                   | <u>SRI LANKA</u><br>50/5 Siripa Road<br>Colombo 5                    |
| <u>BOTSWANA</u><br>P.O. Box 93<br>Gaborone  | <u>GAMBIA, The</u><br>P.O. Box 582<br>Banjul               | <u>MICRONESIA</u><br>P.O. Box 9<br>Kolonja,<br>Ponape 96941                  | <u>SWAZILAND</u><br>P.O. Box 362<br>Mbabane                          |
| <u>BURUNDI</u><br>c/o American<br>Embassy<br>Bujumbura  | <u>GHANA</u><br>P.O. Box 5796<br>Accra (North)             | <u>MOROCCO</u><br>I, Zanquat Benzerte<br>Rabat                               | <u>TANZANIA</u><br>Box 9123<br>Dar es Salaam                         |
| <u>CAMEROON</u><br>BP 817<br>Yaounde  | <u>GUATEMALA</u><br>6a Avenida 1-46<br>Zona 2<br>Guatemala | <u>NEPAL</u><br>P.O. Box 613<br>Kathmandu                                    | <u>THAILAND</u><br>242 Rajvithi Rd.<br>Amphur Dusit<br>Bangkok 10300 |
| <u>CENTRAL AFRICAN<br/>REPUBLIC</u><br>BP 1080<br>Bangui  | <u>HAITI</u><br>c/o American<br>Embassy<br>Port-au-Prince  | <u>NIGER</u><br>BP 10537<br>Niamey   | <u>TOGO</u><br>BP 3194<br>Lome                                       |
| <u>COSTA RICA</u><br>Apartado Postal<br>1266<br>San Jose  | <u>HONDURAS</u><br>Apartado Postal<br>C-51<br>Tegucigalpa  | <u>PAPUA NEW GUINEA</u><br>P.O. Box 1790<br>Boroko                           | <u>TONGA</u><br>BP 247<br>Nuku'Alofa                                 |
| <u>DOMINICAN REPUBLIC</u><br>Apartado Postal<br>1412<br>Santo Domingo   | <u>JAMAICA</u><br>9 Musgrave Avenue<br>Kingston 10         | <u>PARAGUAY</u><br>Brasil 293<br>(Esq. Mariscal<br>Estigarribia)<br>Asuncion | <u>TUNISIA</u><br>BP 96<br>1002 Tunis-<br>Belvedere                  |
| <u>EASTERN CARRIBBEAN</u><br>Including: Antigua,<br>Barbados, Grenada,<br>Montserrat, St.<br>Kitts-Nevis, St.<br>Lucia, St. Vincent,<br>Dominica "Erin<br>Court" Bishops<br>Court Hill<br>P.O. Box 696-C<br>Bridgetown, Barbados<br>West Indies | <u>KENYA</u><br>P.O. Box 30518<br>Nairobi                  | <u>PHILIPPINES</u><br>P.O. Box 7013<br>Manila 3129                           | <u>UPPER VOLTA</u><br>BP 537-Samandin<br>Ouagadougou                 |
|   | <u>LESOTHO</u><br>P.O. Box 554<br>Maseru                   | <u>RWANDA</u><br>c/o American Embassy<br>Kigali                              | <u>WESTERN SAMOA</u><br>P.O. Box 880<br>Apia                         |
|   | <u>LIBERIA</u><br>Box 707<br>Monrovia                      | <u>SENEGAL</u><br>BP 254<br>Dakar  | <u>YEMEN</u><br>P.O. Box 1151<br>Sana'a, Yemen<br>Arab Republic      |
| <u>ECUADOR</u><br>Casilla 635-A<br>Quito  | <u>MALAWI</u><br>P.O. Box 208<br>Lilongwe                  | <u>SEYCHELLES</u><br>BP 697<br>Victoria                                      | <u>ZAIRE</u><br>BP 597<br>Kinshasa                                   |
|   | <u>MALAYSIA</u><br>177 Jalan<br>Raja Muda<br>Kuala Lumpur  | <u>SIERRA LEONE</u><br>Private Mail Bag                                      |  |