ESTUDIO DE LAS FUNCIONES DE SUPERVISION DE EXTENSION EN COSTA RICA

por

FRANCISCO A. ROJAS ALVARADO

ESTUDIO DE LAS FUNCIONES DE SUPERVISION DE EXTENSION EN COSTA RICA

por

FRANCISCO ANTONIO ROJAS ALVARADO

Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas

Turrialba, Costa Rica

Octubre, 1958

ESTUDIO DE LAS FUNCIONES DE SUPERVISION DE EXTENSION EN COSTA RICA

Tesis

Presentada al Consejo de la Escuela de Graduados
como requisito parcial para optar al grado

de

Magister Agriculturae

en el

Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas

APROBADA: _____ Consejero

_____ Comité

_____ Comité

Octubre, 1958

A mi esposa

y

a mis hijos

AGRADECIMIENTO

El autor expresa su agradecimiento, en primera instancia, a los miembros de su Comité Consejero por su generosa dirección y ayuda en diversas fases del trabajo de tesis: Ing. Porfirio Gómez y Dr. Fernando del Río, consejeros principales; Dr. Manuel Alers-Montalvo y profesores Antonio M. Arce y Rogelio Coto, e Ing. Luis Carlos Cruz, miembros del referido Comité.

Igualmente, agradece al Ministerio de Agricultura e Industrias de Costa Rica por haberle brindado la oportunidad de asistir a la Escuela de Graduados del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas.

En el Servicio de Extensión de ese Ministerio, agradece al Ing. Edgar Mata, director; al Sr. J. M. Regan, asesor de Extensión; a los compañeros supervisores, agentes agrícolas, asistentes de Clubes 4-S y asistentes de Mejoramiento del Hogar, por su valiosa colaboración.

Agradece asimismo a los ingenieros Alvaro Rojas y Alvaro Jiménez de la Oficina de Planeamiento y Coordinación; al señor Moisés Moya, y al Jefe y personal del Departamento de Información Agrícola del Ministerio de Agricultura e Industrias de Costa Rica, por su estímulo y ayuda.

Al Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas expresa su reconocimiento por la beca otorgada para realizar los estudios de Extensión; y en forma especial, al director, a los señores profesores y compañeros de estudio; a la Srita. Angelina Martínez, bibliotecaria; a la Sra. Inés de Santisteban, secretaria; y a los señores Rodrigo

Umaña, Juvenal Valerio, Hernán Granados, Enrique Sánchez Narváez y Evenor Zúñiga.

Finalmente, su gratitud a todas aquellas personas que en una u otra forma colaboraron en la realización de este estudio.

BIOGRAFIA

El autor de este estudio nació en la ciudad de Zarcero, Costa Rica, el 15 de marzo de 1918. Hizo sus estudios primarios en la escuela de la misma ciudad, y los secundarios en la Escuela Normal de Heredia. En 1940 ingresó a la Facultad de Agronomía de la Universidad de Costa Rica, de donde egresó el año 1943 con el título de ingeniero agrónomo.

Trabajó como Delegado de Juntas Rurales de Crédito Agrícola del Banco Nacional de Costa Rica; pasó en 1949 al Servicio de Extensión de Costa Rica, en donde ocupó los cargos de asistente de campo, agente auxiliar, agente agrícola, en San José y Alajuela. En 1952 fue nombrado supervisor de Extensión; de setiembre de 1956 a setiembre de 1957, desempeñó el cargo de director interino del Servicio de Extensión Agrícola de Costa Rica.

Ingresó en el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de Turrialba, Costa Rica, en octubre de 1957 en calidad de estudiante graduado. Desempeñó a la vez funciones de coordinador del programa de Extensión entre el Ministerio de Agricultura e Industrias de Costa Rica y el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas.

Finalizó sus estudios graduados en octubre de 1958.

CONTENIDO

CONTENIDO

- o -

LISTA DE CUADROS

LISTA DE FIGURAS

CAPITULO I

INTRODUCCION

Planteamiento e Importancia del Problema

El problema bajo consideración consiste en un estudio de las funciones de supervisión de Extensión Agrícola en Costa Rica.

Pretende buscar respuesta a algunas interrogantes relativas a las funciones de supervisión que actualmente ejerce el Servicio de Extensión. Especialmente desea averiguar: si las funciones ejercidas por los supervisores son las más importantes para adelantar los trabajos de Extensión; si la participación de los supervisores es la más adecuada; cuál es la imagen o cuadro mental que supervisores y agentes tienen con relación a la importancia y a la participación de supervisores en estas funciones; cuáles son las mayores limitaciones para el más amplio cumplimiento de las funciones de supervisión.

Se considera importante el presente estudio por las siguientes razones:

1. La supervisión es una fase esencial en el trabajo de Extensión. Mientras más se conozca sobre ella, mayores serán las probabilidades de influir positivamente en el buen éxito de Extensión.

2. El desarrollo de Extensión de Costa Rica, así como de otros países latinoamericanos, se caracteriza por el aumento y la complejidad de las funciones de supervisión. Hay necesidad de determinar formas adecuadas de cumplir estas funciones.

3. La "imagen" que los extensionistas tienen sobre la supervisión afecta, positiva o negativamente, el trabajo de Extensión. Un

conocimiento de esta "imagen" contribuirá en un alto grado a hacer más eficaz la labor del extensionista.

4. El autor desconoce la existencia de estudios sistemáticos sobre la materia en América Latina y considera que el presente estudio puede contribuir a fortalecer el trabajo de supervisión en Costa Rica y en otros países que tengan Servicios de Extensión similares.

Objetivos del Estudio

El propósito general de este estudio es conocer algunos aspectos del proceso de supervisión de extensión de Costa Rica. Específicamente, persigue los siguiente objetivos:

1. Determinar la importancia que supervisores y agentes conceden a cada una de las 19 funciones de supervisión seleccionadas para este estudio.

2. Conocer la participación de los supervisores en esas funciones.

3. Con base en la opinión de supervisores y agentes, formular una serie de recomendaciones que puedan servir para fortalecer el sistema de supervisión.

4. Recomendar una metodología que pueda ser útil en futuros estudios sobre supervisión, tanto para Costa Rica como para otros países de condiciones parecidas.

Limitaciones del Estudio

La limitación principal es la de que el estudio se base en

opiniones. No obstante, el autor se ha preocupado por obtener las respuestas más francas y sinceras de parte de los entrevistados.

Una segunda limitación del estudio consiste en que éste se ha referido a un aspecto de las funciones de supervisión. Se reconoce que hay otros aspectos de la supervisión que también tienen gran importancia. A no dudar, un estudio de ellos sería muy valioso.

Definición de Términos

Para una mayor comprensión de este estudio, se definen a continuación los siguientes términos:

Supervisión: es el proceso mediante el cual se ejerce dirección y se orienta el trabajo de extensión. Incluye funciones de carácter administrativo, de coordinación de programas, de selección y adiestramiento de personal, de asesoramiento técnico y de evaluación de la labor cumplida.

Participación: entiéndese por participación el grado de atención que se le dedica a una cosa; este grado se mide generalmente en términos de tiempo.

Importancia: refiérese a la condición que hace una cosa esencial para el éxito de la misma.

Supervisores: refiérese a las personas encargadas de cumplir funciones de supervisión.

En Costa Rica, los supervisores de zona tienen bajo su responsabilidad a los agentes agrícolas, agentes auxiliares, asistentes de campo y asistentes de oficina. Los supervisores de clubes 4-S tienen bajo su dependencia los asistentes de clubes 4-S (masculinos).

Las supervisoras de mejoramiento del hogar, tienen bajo su dirección a las asistentes de mejoramiento del hogar.

Agentes agrícolas: se denominan así las personas que actúan como jefes de las agencias agrícolas, en Costa Rica.

Asistentes de clubes 4-S: son los auxiliares que atienden los proyectos de clubes 4-S masculinos en las agencias agrícolas de Costa Rica.

Asistentes de mejoramiento del hogar: son personas que atienden los proyectos de mejoramiento del hogar en los clubes femeninos, en las agencias agrícolas.

Para efectos de este estudio se llaman agentes indistintamente a los agentes agrícolas, asistentes de clubes 4-S y asistentes de mejoramiento del hogar.

Revisión de Literatura

El autor consultó literatura en la biblioteca del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas y en el Servicio de Extensión de Costa Rica. En estas instituciones no se encontró documentación sobre investigaciones similares a la presente. En cambio, existe literatura sobre supervisión formal en escuelas e industrias de los Estados Unidos.

El autor, en consecuencia, se limitó a efectuar una serie de lecturas relativas a la supervisión en general; ellas le permitieron recoger algunos juicios relevantes. Por ejemplo, Schruben (9) opina que hay necesidad de investigar más sobre problemas en el campo de supervisión; entre éstos cita los siguientes:

1. Determinar medios que aseguren la comprensión de la importancia de las funciones de supervisión;
2. evaluar el trabajo que realizan los supervisores;
3. determinar las responsabilidades de los supervisores;
4. determinar el número de trabajadores profesionales que pueden ser asignados a un supervisor;
5. estudiar el adiestramiento y los requisitos esenciales para la buena supervisión;
6. estudiar las relaciones entre el supervisor y otros miembros del personal de extensión.

Ayer (2) considera que la supervisión es una profesión que requiere de preparación especializada. Señala que hace uso de los principios científicos y que debe ser evaluada con el fin de obtener resultados deseables en educación.

Varios autores dan mucha importancia a la evaluación en programas de educación: Rogers y Olmsted (8) opinan que el supervisor debe saber que el primer paso para entender a otras personas es entenderse a sí mismo y que este entendimiento es el producto de su propia organización, su propia disciplina y su propia evaluación; que el supervisor, en cualquier etapa de su carrera, debe estar ansioso por evaluar su trabajo. Burton y Brueckner (3) consideran que la evaluación es un factor importante en el trabajo de los supervisores.

Algunos autores se refieren a las relaciones del supervisor con otros empleados, haciendo notar que éste es uno de los aspectos de valor en supervisión. Al respecto Adams y Dickey (1) consideran que

los supervisores y los supervisados deben actuar en íntima relación, basando su trabajo en el conocimiento mutuo de sus necesidades y obligaciones. Toporeck (10) dice que el supervisor tiene en su trabajo "tres contactos principales": a) con los subalternos; b) con los compañeros de supervisión; y c) con el director.

Rogers y Olmsted (8) opinan que respecto a la relación entre supervisores y personal supervisado, deben considerarse los siguientes puntos:

1. El personal que tenga a su cargo el supervisor debe limitarse al número que él pueda supervisar con eficiencia;
2. Mantener a un mínimo el número de niveles de supervisión;
3. La clase de supervisión que haga el supervisor refleja, a su vez, la clase de supervisión que él recibe;
4. Las actividades que tengan relación entre sí, deben agruparse bajo la dirección de una misma persona; esto asegura una mejor coordinación. Los supervisores deben tener un solo jefe.

Mata (7) considera que el supervisor debe ser el elemento principal de coordinación de las actividades que se llevan a cabo en las agencias agrícolas. Debe ayudar y asesorar al personal bajo su cargo en el planeamiento, organización y ejecución del programa de extensión.

Rogers y Olmsted (8) agrupan en 4 áreas principales las funciones que llevan a cabo los supervisores de extensión: 1) programas; 2) personal; 3) finanzas; y 4) relaciones públicas.

En relación con las características que se consideran deseables en los supervisores, Halsey (5) menciona varias: iniciativa, tacto, equidad, entusiasmo, control emocional, conocimiento del trabajo, y otras.

CAPITULO II

LABOR DE SUPERVISION EN EL SERVICIO DE EXTENSION DE COSTA RICA

En el presente capítulo se describe brevemente la labor de supervisión del Servicio de Extensión de Costa Rica. Se toma como base el indicado Servicio porque el autor de este estudio es miembro del mismo y porque actualmente realiza estudios de Extensión en este país.

Los elementos contenidos en la presente descripción son, sin embargo, comunes a otros Servicios de Extensión de América Latina; varios de esos Servicios, al igual que el de Costa Rica, han sido organizados mediante acuerdos cooperativos con el Gobierno de los Estados Unidos. Consecuentemente, la descripción podría considerarse aplicable a ellos en muchos aspectos.

Organización Actual del Servicio de Extensión de Costa Rica

El Servicio de Extensión de Costa Rica fue creado en 1948 por convenio suscrito entre el Gobierno de los Estados Unidos, representado por el Instituto de Asuntos Interamericanos y el Gobierno de Costa Rica, representado por el Ministerio de Agricultura e Industrias.

La organización del Servicio es como sigue: dirección, con 1 director; sección de supervisión, con 3 supervisores de zona, 2 supervisores de clubes 4-S y 2 supervisoras de mejoramiento del hogar; sección de especialistas, con 5 técnicos; agencias agrícolas, con un total de 33 agencias. La dirección, sección de supervisión y sección

de especialistas tienen su sede en la oficina central del Servicio, en la capital de la República. Las agencias agrícolas tienen su asiento en las respectivas áreas de trabajo.

Los programas de clubes 4-S y de mejoramiento del hogar operan solamente en 20 de las agencias establecidas en el país.

Areas de Supervisión

El Servicio de Extensión ha establecido 3 zonas para efectos del trabajo de los supervisores: zona Este con 12 agencias agrícolas; zona Oeste con 11 agencias agrícolas; y zona Pacífico con 10 agencias agrícolas.

Las 3 zonas mencionadas cubren la mayor parte del territorio del país (Figura Nº 1).

Los programas de clubes 4-S y de mejoramiento del hogar operan en 20 agencias agrícolas. Estas agencias, para efectos de supervisión, se han organizado en 2 grupos: grupo A, que comprende 11 agencias agrícolas, y grupo B, que comprende 9 agencias (Figura Nº 2).

A cargo de la supervisión del programa de clubes 4-S y de mejoramiento del hogar, hay 1 supervisor y 1 supervisora para cada uno de los grupos descritos.

Funciones de los Supervisores

Las funciones de los supervisores de Extensión de Costa Rica, presentadas en forma amplia, son las siguientes:

1. Colaborar con el director en labores técnicas y administrativas;

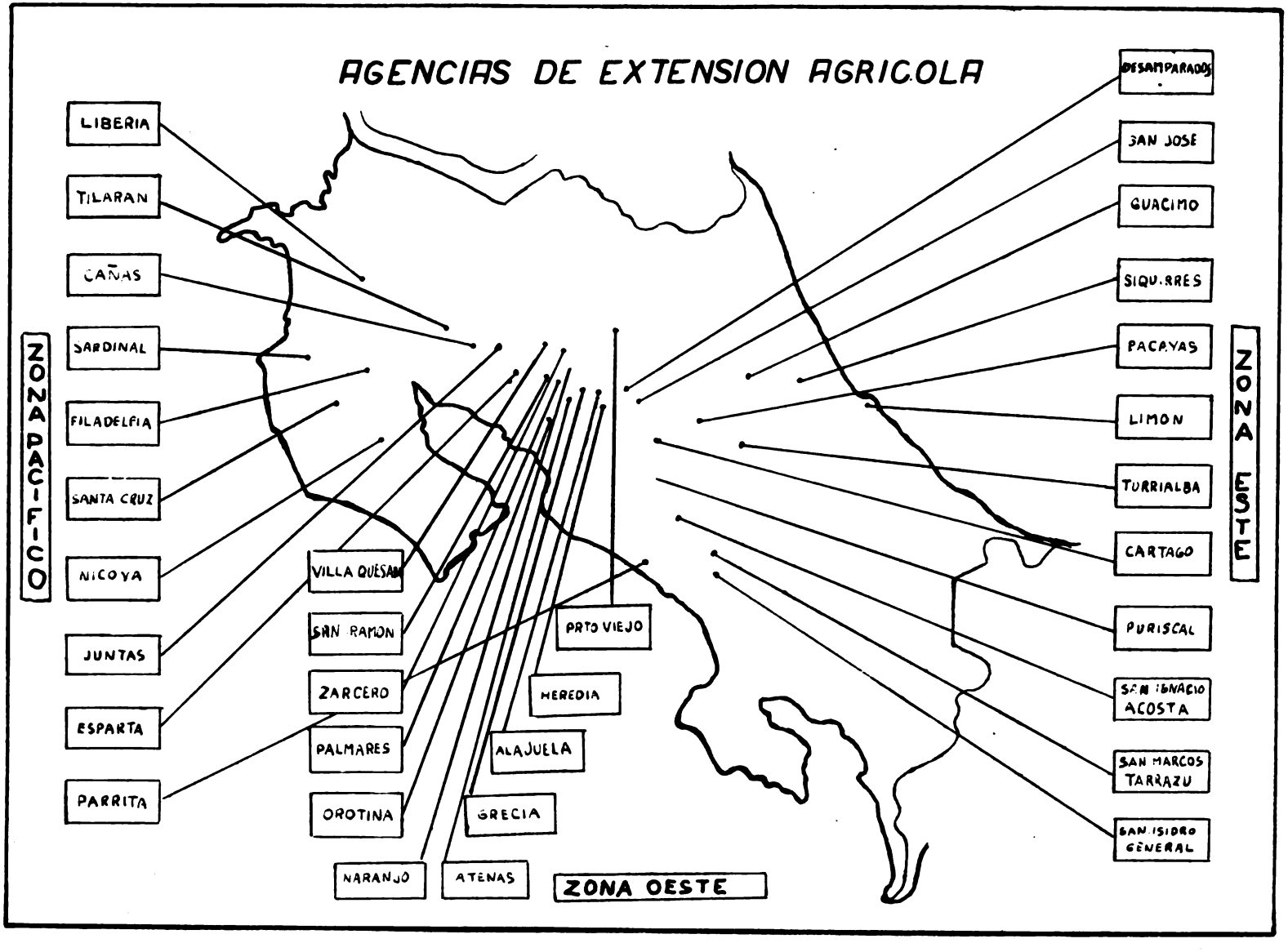
AGENCIAS DE EXTENSION AGRICOLA
ZONA PACIFICO
LIBERIA
TILARAN
CAÑAS
SARDINAL
FILADELFIA
SANTA CRUZ
NICOYA
JUNTAS
ESPARTA
PARRITA
VILLA QUESADA
SAN RAMON
ZARCERO
PALMARES
OROTINA
NARANJO
ATENAS
GRECIA
ALAJUELA
HEREDIA
PRTO VIEJO
ZONA OESTE
ZONA ESTE
DESAMPARADOS
SAN JOSE
GUACIMO
SIQUIRRES
PACAYAS
LIMON
TURRIALBA
CARTAGO
PURISCAL
SAN IGNACIO ACOSTA
SAN MARCOS TARRAZU
SAN ISIDRO GENERAL

Figura Nº 1

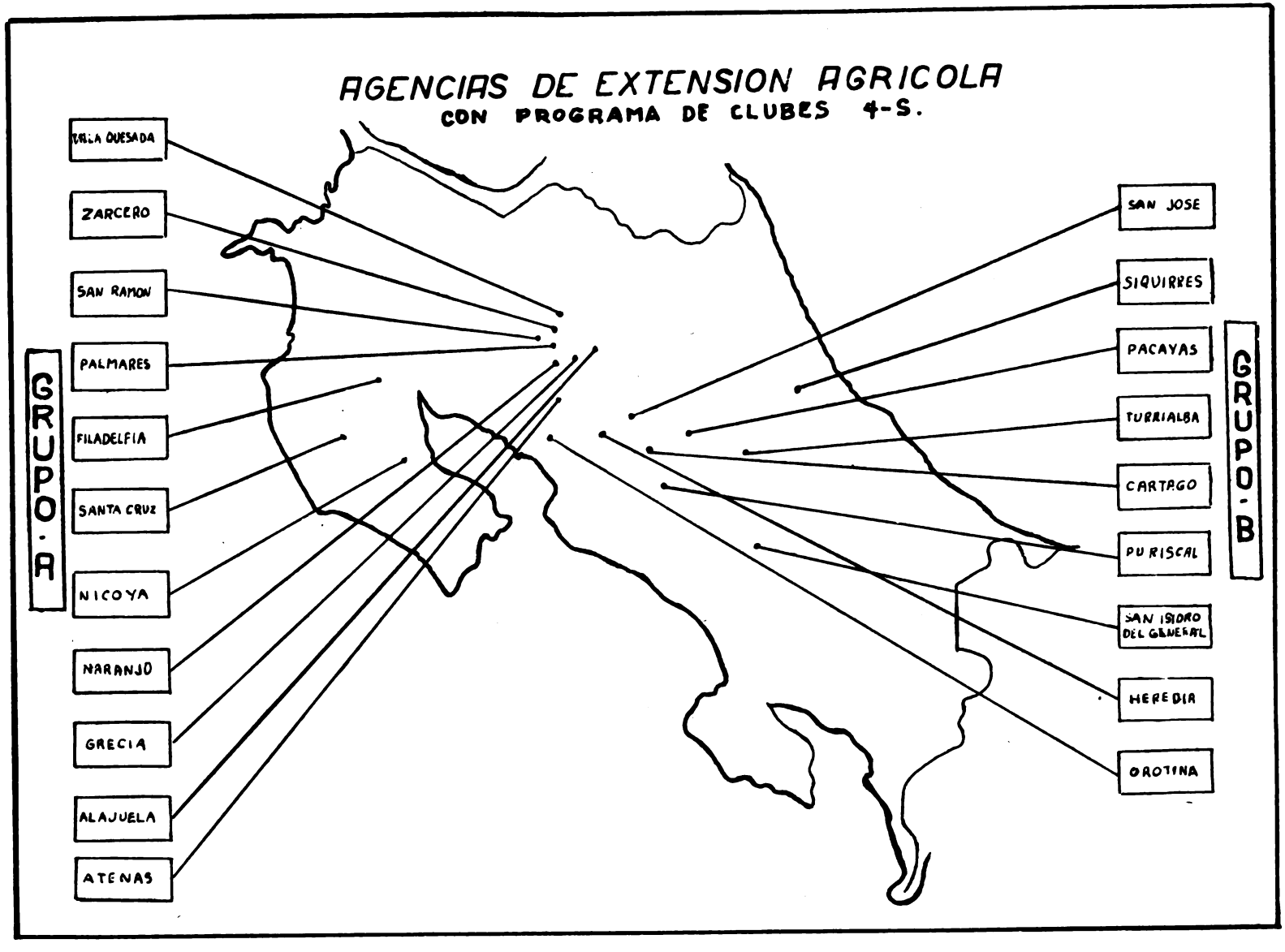
AGENCIAS DE EXTENSION AGRICOLA
CON PROGRAMA DE CLUBES 4-S.
GRUPO-A
VILLA QUESADA
ZARCERO
SAN RAMON
PALMARES
FILADELFIA
SANTA CRUZ
NICOYA
NARANJO
GRECIA
ALAJUELA
ATENAS
GRUPO-B
SAN JOSE
SIQUIRRES
PACAYAS
TURRIALBA
CARTAGO
PURISCAL
SAN ISIDRO DEL GENERAL
HEREDIA
OROTINA

Figura Nº 2

2. servir como elemento de enlace entre el director y los agentes;
3. asesorar a las agencias agrícolas en la elaboración y ejecución de programas y planes de trabajo;
4. elaborar sus propios planes e itinerarios de trabajo;
5. supervisar el trabajo de los agentes;
6. coordinar funciones con los especialistas y otros técnicos;
7. coordinar el trabajo entre las agencias agrícolas de las zonas respectivas;
8. asistir a reuniones periódicas con el director, especialistas y agentes;
9. dar adiestramiento al personal de las agencias;
10. elaborar y aplicar sistemas de evaluación de su trabajo y de las agencias agrícolas;
11. informar al director sobre el trabajo de supervisión y el de las agencias agrícolas;
12. cumplir otras funciones delegadas por el director.

Desarrollo del Trabajo de Supervisión

Para realizar su trabajo, los supervisores distribuyen el tiempo durante el mes en dos períodos: una semana para trabajo de oficina y las restantes para trabajo de campo.

Trabajo de oficina

Durante una semana los supervisores atienden los asuntos de oficina que tienen relación íntima con su trabajo. Para cumplir mejor

sus funciones, ellos establecen un horario especial; los primeros 2 días celebran reuniones con el director; el tercero llevan a cabo reuniones con especialistas; los demás días de la semana aprovechan para atender otros asuntos de oficina.

Durante las reuniones con el director, se discuten programas generales de trabajo y se tratan asuntos referentes al personal del Servicio, presupuestos, y otros aspectos técnicos y administrativos. Además, el director recibe información acerca de la labor que los supervisores realizaron el mes anterior y de las actividades que se proponen realizar en el mes siguiente. Comentan en dichas reuniones el trabajo de las agencias agrícolas; los proyectos que éstas llevan a cabo, resultados y problemas que afectan el desarrollo de actividades en general.

Las reuniones de supervisores y especialistas dan oportunidad para intercambiar ideas y comentar el desarrollo del trabajo. Sirven, a la vez, para asegurar una mejor coordinación de funciones de los especialistas, los supervisores y los agentes agrícolas.

Los días dedicados a otros asuntos de oficina, se utilizan para elaborar itinerarios de trabajo, revisar informes de las agencias, preparar informes escritos sobre las visitas de supervisión y revisar y contestar correspondencia.

Trabajo de campo

Después de cumplir con la semana de permanencia en la oficina central, los supervisores dedican las restantes del mes a visitar agencias agrícolas. Durante las visitas revisan el manejo interno

de las oficinas y conocen del desarrollo de los proyectos de campo.

En relación con el manejo de oficina, revisan archivos; registros de trabajo de campo; registro de visitas a la oficina; tarjeteros de agricultores y de socios 4-S; equipo de oficina y de campo; programas, planes, calendarios e itinerarios de trabajo.

Luego, en compañía de los agentes, visitan las fincas y los hogares; en estas visitas se informan sobre el desarrollo y cumplimiento de los proyectos; observan la aplicación de métodos de enseñanza; se enteran de la forma en que los agentes enfocan problemas, y de cómo tratan a la gente.

Los supervisores también aprovechan sus visitas para asesorar a los agentes en diversas actividades de extensión; entre éstas: reuniones de comités y asociaciones locales; adiestramientos de personal; adiestramiento de socios 4-S, amas de casa y agricultores; convenciones; desfiles; exposiciones; ferias; giras; Semana Nacional de Conservación de Recursos Naturales; Semana Nacional de Clubes 4-S; campamentos y otras.

Algunas de las visitas son dedicadas a la revisión de programas y planes de trabajo de las agencias y generalmente, al finalizar el año, los supervisores estudian con los agentes programas y planes de futura realización.

Al terminar las visitas, acostumbran reunirse con el personal de la agencia agrícola para dar a conocer sus observaciones y comentarios. Estas reuniones sirven, además, para estrechar relaciones y sacar conclusiones en beneficio del desarrollo del trabajo de las agencias.

Reuniones de zona

Dos veces por año, cada zona de supervisión lleva a cabo reuniones del personal de sus respectivas agencias agrícolas. Asisten el director, los supervisores, especialistas, agentes de extensión y otros técnicos. Para el efecto, el director y los supervisores preparan conjuntamente agendas especiales, que incluyen visitas a estaciones experimentales o a algunas otras instituciones, discusión sobre proyectos y consideración de problemas sobre asuntos específicos de las agencias o de la zona de supervisión en general.

Las reuniones de zona sirven también para que el personal se conozca mejor; estreche relaciones y coopere en la consecución de objetivos generales del Servicio de Extensión.

Elaboración de informes

Los supervisores presentan al director los siguientes tipos de informes: 1) informe de visitas de supervisión; 2) informe trimestral sobre el trabajo que realizan las agencias; y 3) informe anual, que resume la labor cumplida por el supervisor y las agencias agrícolas a su cargo.

Además de los asuntos mencionados en párrafos anteriores, los supervisores atienden otros, relacionados con su trabajo. Entre éstos figuran los siguientes:

1. Atención de visitantes al Servicio de Extensión;
2. atención de correspondencia;

3. asistencia a reuniones y actos de instituciones nacionales o extranjeras;
4. asistencia a cursos de adiestramiento en extensión, en el país o en el exterior.

CAPITULO III

METODOLOGIA

Técnicas de Investigación

Determinación de la población

La población objeto de este estudio está constituida por dos clases de trabajadores de extensión: supervisores y agentes.

El grupo de supervisores consta de 7 personas: 3 de zona; 2 de clubes 4-S y 2 de mejoramiento del hogar.

El grupo de agentes llega al número de 67, o sea: 31 agentes agrícolas, 17 asistentes de clubes 4-S y 19 asistentes de mejoramiento del hogar.

El estudio incluye a los 7 supervisores y al 50% de los agentes.

Selección de la muestra de agentes

La selección de agentes se hizo en la forma siguiente: 1) se preparó una lista de los agentes del Servicio de Extensión; 2) se los agrupó de acuerdo con las zonas de trabajo (Cuadro Nº 1); 3) de la población total de agentes al azar se sacó una muestra del 50%; se usó el sistema de lotería (Cuadro Nº 2).

Cuadro Nº 1

NUMERO DE AGENTES DE ACUERDO CON LAS ZONAS DE TRABAJO

A G E N T E S	Número de Agentes por Zonas			Número total de Agentes
	ESTE	OESTE	PACIFICO	
Agentes agrícolas	12	11	8	31
Asistentes de clubes 4-S	5	9	3	17
Asistentes de mejoramiento del hogar	7	9	3	19
T O T A L E S	24	29	14	67

Cuadro Nº 2

MUESTRA REPRESENTATIVA DE AGENTES

A G E N T E S	Tamaño de la Muestra por Zonas			Número Total Incluido en la muestra
	ESTE	OESTE	PACIFICO	
Agentes agrícolas	6	6	4	16
Asistentes de clubes 4-S	2	4	2	8
Asistentes de mejoramiento del hogar	3	5	1	9
T O T A L E S	11	15	7	33

Entrevistas

Otras de las técnicas de investigación que el autor utilizó fue la de entrevistas. Al efecto, entrevistó a cada uno de los supervisores y agentes que fueron incluidos en el estudio; los entrevistó mediante el procedimiento que sigue:

1. explicó a los entrevistados el propósito del estudio;
2. explicó el uso que él haría de la información recogida;
3. explicó el contenido de los cuestionarios y aclaró dudas al respecto;
4. dió tiempo suficiente para que los supervisores y agentes contestaran los cuestionarios;
5. dió oportunidad para que supervisores y agentes añadieran libremente algunas otras informaciones, además de las previstas en los cuestionarios.

Instrumentos de Investigación

Como instrumentos de investigación, se usaron dos clases de cuestionarios: uno dirigido a los supervisores y otro dirigido a los agentes.

Contenido de los cuestionarios

Para decidir el contenido de los cuestionarios, el autor siguió este procedimiento:

1. hizo una lista de las funciones que él atendió en su trabajo como supervisor de extensión;
2. revisó el capítulo relativo a supervisión, incluido en el Manual del Servicio de Extensión de Costa Rica;

3. consultó al director y a los supervisores del Servicio de Extensión sobre las funciones de supervisión;
4. consultó con algunos agentes sobre funciones de los supervisores;
5. consultó a los profesores consejeros sobre funciones relativas a la supervisión en Extensión.

Con base en el procedimiento anterior, el autor elaboró una lista de 19 funciones de supervisión (Apéndices 1 y 2). Con esta lista se perseguía conocer las opiniones de los supervisores y agentes respecto a la importancia que atribuyen a las 19 funciones de supervisión y a la participación que los supervisores tienen en ellas.

Para determinar importancia y participación se utilizaron las escalas siguientes: 1ª) muy importante, importante y poco importante; 2ª) muy frecuente, frecuente y poco frecuente, respectivamente.

Con el deseo de conseguir mayor información y tener más elementos de juicio respecto a las funciones de supervisión, se incluyeron en los cuestionarios algunas preguntas sobre otros asuntos, a saber:

1. número de agencias agrícolas a cargo de cada supervisor;
2. promedio de visitas de supervisión a las agencias agrícolas;
3. distribución del tiempo de trabajo de los supervisores; y
4. conveniencia de que los supervisores anuncien a las agencias agrícolas la fecha de sus visitas de supervisión.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, se analizan los datos y se los interpreta.

El análisis se hace en términos de la importancia que los supervisores y agentes atribuyen a cada una de las 19 funciones de supervisión, así como a su participación en ellas.

Para el análisis, el autor asignó un valor a cada uno de los grados de importancia y de frecuencia, en la siguiente forma: 3 para muy importante y muy frecuente; 2 para importante y para frecuente; y 1 para poco importante y para poco frecuente.

A efecto de simplificar el análisis y poder establecer comparaciones útiles, se calcularon índices de importancia y de participación para cada una de las funciones*. Se tomaron en cuenta dos factores: 1º) número de personas que opinan sobre importancia y participación; y 2º) el valor que se asignó a cada uno de los grados de importancia y participación.

---

* El índice se calculó de esta manera; ejemplo: Para la función "Estudio y elaboración de presupuestos", 6 agentes la consideraron muy importante; 1 la consideró importante y 0 poco importante. En cada caso se multiplicó el valor del grado por el número de personas que opinaron. Se sumaron estos resultados y el total se dividió por el número de personas.

Ejemplo:

6	x 3	=	18
1	x 2	=	2
0	x 1	=	0
7			20

20 ÷ 7 = 2.86 índice de importancia.

Opinión de Supervisores sobre la Importancia de 19 Funciones de Supervisión, y sobre Su Participación en Ellas

El Cuadro Nº 3 contiene los datos correspondientes a la opinión de los supervisores sobre la importancia de 19 funciones de supervisión y a su participación en ellas. De este cuadro se desprende lo siguiente:

1. Los supervisores consideran que las 19 funciones de supervisión son importantes, pero unas más importantes que otras;

2. Los supervisores opinan que las funciones más importantes en su trabajo son:

   reuniones periódicas del supervisor con el personal de las agencias;

   relaciones públicas;

   reuniones periódicas entre el director y los supervisores;

   visitas a las agencias agrícolas para conocer y observar el desarrollo de proyectos; y

   evaluación del programa general del Servicio de Extensión.

Estas 5 funciones son calificadas por los supervisores en igual grado de importancia (índice 3). Ellos consideran que participan poco en las últimas 4 de esas 5 funciones. En cambio, afirman participar mucho en las reuniones periódicas del supervisor con el personal de las agencias agrícolas.

Cuadro Nº 3

OPINION DE SUPERVISORES SOBRE LA IMPORTANCIA DE 19 FUNCIONES DE SUPERVISION Y SOBRE SU PARTICIPACION EN ELLAS

FUNCIONES	Indice de Importancia	Indice de Participación
1. Relaciones públicas.....	3.00	2.28
2. Reuniones periódicas entre el director y los supervisores	3.00	2.57
3. Reuniones periódicas del supervisor con el personal de las agencias agrícolas	3.00	2.00
4. Visitas a las agencias agrícolas para conocer y observar el desarrollo de proyectos	3.00	2.22
5. Evaluación del programa general del Servicio de Extensión	3.00	1.00
6. Estudio y elaboración de presupuestos	2.86	1.00
7. Selección, calificación y promoción de empleados	2.86	1.71
8. Orientación del programa general del Servicio de Extensión	2.86	2.28
9. Selección y suministro de información técnica para los extensionistas	2.86	1.57
10. Reuniones periódicas entre supervisores ..	2.86	2.40
11. Reuniones periódicas entre supervisores y especialistas	2.86	1.60
12. Adiestramiento del personal de las agencias agrícolas	2.86	2.00
13. Evaluación del trabajo de supervisión	2.86	1.40

Cuadro Nº 3 (continuación)

FUNCIONES	Indice de Importancia	Indice de Participación
14. Evaluación del trabajo de las agencias agrícolas	2.86	2.00
15. Formulación de itinerarios mensuales de visitas de supervisión a las agencias agrícolas	2.86	2.57
16. Adiestramiento para supervisores	2.80	0.00
17. Asesoramiento a las agencias agrícolas en la elaboración y conducción de programas y planes de trabajo	2.71	2.43
18. Coordinación del trabajo de los especialistas y otros técnicos con las agencias agrícolas	2.57	2.67
19. Visitas a las agencias agrícolas para revisar el manejo de oficina (archivos, registros, etc.)	2.57	2.33

3. También manifiestan que hay otras funciones importantes en las que ellos participan poco; éstas son:

estudio y elaboración de presupuestos;

selección y suministro de información técnica a los extensionistas;

reuniones periódicas entre supervisores y especialistas; y

evaluación del trabajo de supervisión.

4. Los supervisores opinan que las funciones de supervisión menos importantes en su trabajo son:

adiestramiento para supervisores;

asesoramiento a las agencias agrícolas en la elaboración y ejecución de programas y planes de trabajo;

coordinación del trabajo de los especialistas y otros técnicos con las agencias agrícolas; y

visitas a las agencias agrícolas para revisar el manejo de oficina (archivos, registros, etc.)

5. La participación de los supervisores en algunas funciones que ellos consideran de menor importancia, es variada. Por ejemplo: con referencia al adiestramiento para supervisores,* manifiestan no haber participado en ninguno; en cambio, en coordinación del trabajo de especialistas y otros técnicos con las agencias agrícolas, ellos consideran que participan mucho.

6. Llama la atención la diferencia marcada en la opinión de los supervisores respecto a la importancia de algunas funciones de supervisión y de su participación en ellas. Por ejemplo: la participación de los supervisores es poca en la evaluación del programa general del Servicio de Extensión, que es considerada por ellos muy importante.

Por otra parte, en coordinación del trabajo de los especialistas y otros técnicos con las agencias agrícolas, función considerada como una de las de menor importancia, la participación de los supervisores es mucha.

---

* Respecto al adiestramiento para supervisores, el autor se permite aclarar que, para la fecha de este estudio, el Servicio de Extensión de Costa Rica no había ofrecido adiestramientos diseñados específicamente para supervisores.

Opinión de los Agentes sobre la Importancia de 19 Funciones de Supervisión y sobre la Participación de Supervisores en 9 de Ellas

El Cuadro Nº 4 indica la opinión de los agentes sobre la importancia de 19 funciones de supervisión y sobre la participación de los supervisores en 9 de ellas. Estas 9 funciones corresponden a los siguientes números: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 15 y 19 (Cuadro Nº 4).

Las 9 funciones indicadas se refieren a aquéllas que fueron del conocimiento del 75 por ciento o más, de los agentes.

Del Cuadro Nº 4 se desprende lo siguiente:

1. Los agentes manifiestan que las 19 funciones son importantes en supervisión.

2. Los agentes opinan que las funciones más importantes en supervisión son:

orientación del programa general del Servicio de Extensión;

asesoramiento a las agencias agrícolas en la elaboración y ejecución de programas y planes de trabajo;

selección y suministro de información técnica para los extensionistas;

reuniones periódicas del supervisor con el personal de las agencias; y

visitas a las agencias agrícolas para conocer y observar el desarrollo de proyectos.

3. Los agentes opinan que las actividades de supervisión menos importantes son:

Cuadro Nº 4

OPINION DE AGENTES SOBRE LA IMPORTANCIA DE 19 FUNCIONES DE SUPERVISION Y SOBRE LA PARTICIPACION DE SUPERVISORES EN 9 DE ELLAS

FUNCIONES	Indice de Importancia	Indice de Participación
1. Orientación del programa general del Servicio de Extensión	2.90	1.72
2. Asesoramiento a las agencias agrícolas en la elaboración y conducción de programas y planes de trabajo	2.87	1.85
3. Selección y suministro de información técnica para los extensionistas	2.87	1.32
4. Reuniones periódicas del supervisor con el personal de las agencias agrícolas	2.87	1.38
5. Visitas a las agencias agrícolas para conocer y observar el desarrollo de proyectos	2.84	1.54
6. Selección, calificación y promoción de empleados	2.75	1.79
7. Adiestramiento para supervisores	2.72	
8. Relaciones públicas	2.65	2.04
9. Estudio y elaboración de presupuestos ..	2.63	
10. Coordinación del trabajo de los especialistas y otros técnicos con las agencias agrícolas	2.62	
11. Formulación de itinerarios mensuales de visitas de supervisión a las agencias agrícolas	2.62	
12. Evaluación del trabajo de supervisión ..	2.60	

Cuadro Nº 4 (continuación)

F U N C I O N E S	Indice de Importancia	Indice de Participación
13. Evaluación del programa general del Servicio de Extensión	2.56	
14. Reuniones periódicas entre el director y los supervisores	2.53	
15. Adiestramiento del personal de las agencias agrícolas	2.46	1.24
16. Evaluación del trabajo de las agencias agrícolas	2.43	
17. Reuniones periódicas entre supervisores y especialistas	2.41	
18. Reuniones periódicas entre supervisores	2.36	
19. Visitas a las agencias agrícolas para revisar el manejo de oficina (archivos, registros, etc.).....	2.31	1.43

* Sólo se incluyen las funciones sobre las cuales el 75% o más de los agentes opinó conocer la participación de los supervisores.

reuniones periódicas entre supervisores y especialistas;

reuniones periódicas entre supervisores;

visitas a las agencias agrícolas para revisar el manejo de oficina (archivos, registros, etc.)

4. Los agentes consideran que la participación de los supervisores en ciertas funciones no está en relación con la importancia que ellos, los agentes, les conceden.

5. Los agentes opinan que en 3 de las funciones de supervisión que ellos consideran más importantes, los supervisores participan poco; esas funciones son:

visitas a las agencias agrícolas para conocer y observar el desarrollo de proyectos;

reuniones periódicas del supervisor con el personal de las agencias;

selección y suministro de información técnica para los extensionistas.

6. Los agentes opinan que hay ciertas funciones de supervisión que ellos consideran de menor importancia, en las que los supervisores participan poco, como:

adiestramiento del personal de las agencias agrícolas; y

visitas a las agencias para revisar el manejo de oficina (archivos, registros, etc.)

Opinión de Supervisores y Agentes sobre la Importancia de 19 Funciones de Supervisión

El autor de este estudio consideró importante analizar, en forma comparativa, algunas de las opiniones de supervisores y agentes respecto a la importancia que ambos le asignan a diversas funciones de supervisión.

Hay funciones sobre las que supervisores y agentes coinciden en su opinión. Sobre otras funciones ambos opinan de diferente modo.

En el Cuadro Nº 5 se observa lo siguiente:

Cuadro Nº 5

OPINION DE SUPERVISORES Y AGENTES SOBRE LA IMPORTANCIA

DE 19 FUNCIONES DE SUPERVISION

FUNCIONES	Indice de Importancia	
	Supervisores	Agentes
1. Relaciones públicas	3.00	2.65
2. Reuniones periódicas entre el director y los supervisores	3.00	2.53
3. Reuniones periódicas del supervisor con el personal de las agencias agrícolas	3.00	2.87
4. Visitas a las agencias agrícolas para conocer y observar el desarrollo de proyectos ...	3.00	2.84
5. Evaluación del programa general del Servicio de Extensión	3.00	2.56
6. Estudio y elaboración de presupuestos	2.86	2.63
7. Selección, calificación y promoción de empleados	2.86	2.75
8. Orientación del programa general del Servicio de Extensión	2.86	2.90
9. Selección y suministro de información técnica para los extensionistas	2.86	2.87
10. Reuniones periódicas entre supervisores	2.86	2.36
11. Reuniones periódicas entre supervisores y especialistas	2.86	2.41
12. Adiestramiento del personal de las agencias agrícolas	2.86	2.46
13. Evaluación del trabajo de supervisión	2.86	2.60

Cuadro Nº 5 (continuación)

FUNCIONES	Indice de Importancia	
	Supervisores	Agentes
14. Evaluación del trabajo de las agencias agrícolas	2.86	2.43
15. Formulación de itinerarios mensuales de visitas de supervisión a las agencias agrícolas	2.86	2.61
16. Adiestramiento para supervisores	2.80	2.72
17. Asesoramiento a las agencias agrícolas en la elaboración y conducción de programas y planes de trabajo	2.71	2.87
18. Coordinación del trabajo de los especialistas y otros técnicos con las agencias agrícolas ..	2.57	2.62
19. Visitas a las agencias agrícolas para revisar el manejo de oficina (archivos, registros, etc)	2.57	2.31

1. Supervisores y agentes opinan que las 19 funciones de supervisión son importantes.

2. Igualmente opinan que hay 2 funciones de mayor importancia en supervisión:

reuniones periódicas del supervisor con el personal de las agencias; y

visitas de los supervisores a las agencias agrícolas para conocer y observar el desarrollo de proyectos.

Consideran ambos que las siguientes funciones siguen en importancia a las 2 anteriores:

selección, calificación y promoción de empleados;

orientación del programa general del Servicio de Extensión; y

selección y suministro de información técnica para los extensionistas.

Es interesante observar que las 5 funciones mencionadas anteriormente requieren el contacto directo de los supervisores con los agentes. Llama la atención que la opinión de supervisores y agentes, respecto a estas 5 funciones de supervisión, coincide con las consideraciones de Toporeck (10) al referirse a los tres contactos principales del supervisor.

3. Supervisores y agentes consideran que una de las funciones de menor importancia es la que se refiere a visitas a las agencias agrícolas para revisar el manejo de oficina (archivos, registros, etc).

Se observa que hay divergencia de opiniones respecto a ciertas funciones de supervisión:

a) los agentes consideran que el asesoramiento a las agencias agrícolas en la elaboración y ejecución de programas y planes de trabajo, es muy importante; los supervisores, en cambio, consideran esta función de menor importancia;

b) hay algunas funciones que los supervisores califican de muy importantes, pero que los agentes consideran de menor importancia; por ejemplo:

estudio y elaboración de presupuestos;

reuniones periódicas entre supervisores;

reuniones periódicas entre supervisores y especialistas; y adiestramiento para supervisores.

El autor de este estudio observa que estas 4 funciones de supervisión requieren el contacto directo de los supervisores con el director, especialistas y compañeros de supervisión. Este aspecto también presenta concordancia con las apreciaciones de Toporeck (10) al referirse a los tres contactos principales del supervisor.

Otros Aspectos de Supervisión

En el capítulo de METODOLOGIA (Capítulo III), se hizo mención de otros aspectos que fueron incluidos en los cuestionarios, además de los relacionados con la importancia de las 19 funciones de supervisión y con la participación de los supervisores en ellas. A continuación se hace un análisis de esos otros aspectos del trabajo de supervisión.

Opinión de supervisores y agentes en relación con el número de agencias agrícolas que deben estar a cargo de cada supervisor

Según se desprende del Cuadro Nº 6, todos los supervisores opinan que el número de agencias agrícolas que actualmente están a su cargo es muy grande. Recomiendan un promedio de 8 agencias por supervisor. En igual forma, la mayoría de los agentes opina que el número de agencias agrícolas que actualmente tiene cada supervisor es muy grande. Recomiendan entre 7 y 8 agencias por supervisor.

En síntesis, es similar la opinión de supervisores y agentes con referencia al promedio de agencias agrícolas por cada supervisor.

Cuadro Nº 6

OPINION DE SUPERVISORES Y AGENTES SOBRE EL NUMERO DE AGENCIAS AGRICOLAS QUE DEBEN ESTAR A CARGO DE CADA SUPERVISOR

PERSONAL DE EXTENSION	Número actual de agencias a cargo de cada supervisor		Número de agencias que se recomienda para cada supervisor		
	Es muy grande %	Es adecuado %	5 a 7 agencias %	8 a 9 agencias %	10 a 12 agencias %
Supervisores	100	0	14	86	0
Agentes	73	27	57	24	19

El autor de este estudio conoce que este aspecto de la supervisión, o sea el que se refiere al número de agencias agrícolas que deben estar a cargo de cada supervisor, preocupa a los Servicios de Extensión. Las opiniones de supervisores y agentes sobre este asunto puede servir de base para un mayor estudio del problema, en el cual deberán considerarse recursos y personal disponibles, distancias entre agencias agrícolas, número de personal a supervisar y otros.

Opinión de supervisores y agentes respecto al número de visitas de supervisión a las agencias

El Cuadro Nº 7 indica que la mayoría de supervisores y agentes, 85% y 97% respectivamente, opinan que las visitas de supervisión son pocas o muy pocas.

Se observa que hay dos grupos de supervisores y agentes que recomiendan determinado número de visitas de supervisión por año; un

grupo recomienda de 4 a 6 visitas, y el otro, de 10 a 12 por año.

Cuadro Nº 7

OPINION DE SUPERVISORES Y AGENTES SOBRE EL NUMERO DE VISITAS DE SUPERVISION A LAS AGENCIAS AGRICOLAS

PERSONAL DE EXTENSION	Frecuencia de visitas de supervisión a las agencias agrícolas actualmente			Número de visitas de supervisión a las agencias agrícolas que se recomienda por año para cada supervisor	
	Mucha %	Poca %	Muy poca %	4 a 6 visitas %	10 a 12 visitas %
Supervisores	15	57	28	29	71
Agentes	3	55	42	51	39

Supervisores y agentes opinan en forma distinta respecto al número de visitas de supervisión que recomiendan por año; las 3/5 partes de los agentes recomienda 6 visitas de supervisión o menos por año; 5 supervisores, esto es, el 71%, recomiendan 12 visitas por año; los otros 2 supervisores recomiendan 4.

El término medio de visitas de supervisión recomendado por los supervisores es de 10 por año; los agentes recomiendan 8.

A pesar de la disparidad de criterios entre los 2 grupos, se observa que supervisores y agentes recomiendan un número mayor de visitas de supervisión del que actualmente se realiza.

Es interesante observar que el número de visitas de supervisión a las agencias agrícolas por año parece estar influenciado por ciertos factores tales como: los recursos económicos disponibles; el

número de agencias a cargo de cada supervisor; las distancias entre agencias; y el número de supervisores en función. Estos factores deberán ser considerados en cualquier reajuste que se intente hacer en relación con el número de visitas de supervisión necesarias por año.

Opinión de supervisores y agentes respecto a la conveniencia de que los supervisores anuncien sus visitas

En el Cuadro Nº 8 se observa que los supervisores se dividen en dos grupos con relación a la conveniencia de anunciar sus visitas de supervisión; un grupo se manifiesta contra esta práctica y el otro a favor, bajo ciertas condiciones. Por otro lado la mayoría de los agentes opina que es conveniente que los supervisores anuncien sus visitas a las agencias agrícolas. En uno y otro casos no se expusieron las razones para respaldar esos criterios.

Cuadro Nº 8

OPINION DE SUPERVISORES Y AGENTES SOBRE LA CONVENIENCIA DE ANUNCIAR LAS VISITAS DE SUPERVISION A LAS AGENCIAS

PERSONAL DE EXTENSION	ANUNCIO DE LAS VISITAS DE SUPERVISION					
	SI ES CONVENIENTE		NO ES CONVENIENTE		ALGUNAS VECES ES CONVENIENTE	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Supervisores	1	14	3	43	3	43
Agentes	22	67	9	27	2	6

Cabe hacer notar que en el Servicio de Extensión de Costa Rica prevalece la práctica de no anunciar las visitas de supervisión,

excepto en casos especiales. Esta práctica, no obstante, no se considera inflexible.

Opinión de los supervisores respecto a la distribución de su tiempo de trabajo

Al analizar la información de los 7 supervisores respecto a la forma en que ellos distribuyen su tiempo, se observa que 4 consideran que no es apropiada la forma de esa distribución. Entre las razones que aducen están:

1. atienden un número de agencias agrícolas que ellos consideran excesivo;
2. dedican gran parte de su tiempo a la atención de asuntos de oficina.

Los otros 3 supervisores opinan que su tiempo está bien distribuido. Sin embargo, tanto éstos como los anteriores indican que podrían hacer mejor uso de su tiempo, si se establecieran ciertas medidas en el Servicio de Extensión. Para este fin, sugieren las siguientes posibilidades:

1. establecer para cada supervisor un número menor de agencias agrícolas del que actualmente tienen a su cargo;
2. reorganizar las zonas de supervisión, de manera que las agencias agrícolas queden distribuidas más equitativamente;
3. aumentar el número de supervisores;
4. nombrar un subdirector o una persona que asista al director, para atender asuntos de oficina y otros que actualmente son atendidos por los supervisores.

CAPITULO V

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y RESUMEN

En este capítulo se presentan las conclusiones principales del estudio, se formulan varias recomendaciones, y se hace un resumen.

Conclusiones

Son conclusiones del estudio:

1. Todos los supervisores y agentes opinan que son importantes las 19 funciones de supervisión sometidas a su juicio.

2. Los supervisores califican de muy importantes 5 funciones:
   reuniones periódicas del supervisor con el personal de las agencias;
   relaciones públicas;
   reuniones periódicas entre el director y los supervisores;
   visitas a las agencias agrícolas para conocer y observar el desarrollo de proyectos; y
   evaluación del programa general del Servicio de Extensión.

3. Los agentes califican de muy importantes 5 funciones:
   orientación del programa general del Servicio de Extensión;
   asesoramiento a las agencias agrícolas en la elaboración y ejecución de programas y planes de trabajo;
   selección y suministro de información técnica para los extensionistas;
   reuniones periódicas del supervisor con el personal de las agencias agrícolas; y

visitas a las agencias agrícolas para conocer y observar el desarrollo de proyectos.

4. Los supervisores califican de menor importancia, 4 funciones:
coordinación del trabajo de los especialistas y otros técnicos con las agencias agrícolas;
adiestramiento para supervisores;
asesoramiento a las agencias agrícolas en la elaboración y ejecución de programas y planes de trabajo;
visitas a las agencias agrícolas para revisar el manejo de oficina.

5. Los agentes opinan que son de menor importancia 3 funciones:
reuniones periódicas entre supervisores y especialistas;
reuniones periódicas entre supervisores; y
visitas a las agencias agrícolas para revisar el manejo de oficina.

6. Supervisores y agentes coinciden en su opinión con respecto a que las dos funciones de supervisión más importantes son:
reuniones periódicas del supervisor con el personal de las agencias agrícolas; y
visitas a las agencias agrícolas para conocer y observar el desarrollo de proyectos.

7. Supervisores y agentes coinciden en que la función de menor importancia en supervisión es la que se refiere a las visitas a las agencias agrícolas para revisar el manejo de oficina (archivos, registros, etc.).

8. Hay divergencia de opinión entre supervisores y agentes en relación con la importancia de algunas de las 19 funciones; por ejemplo: mientras los supervisores opinan que las reuniones periódicas de supervisores son importantes, los agentes las califican de menor importancia. Asimismo, los agentes consideran que el asesoramiento a las agencias en la elaboración de programas y planes de trabajo es muy importante; en cambio, los supervisores la califican de menos importante.

9. Hay divergencia de opinión entre supervisores y agentes en cuanto a la participación de los supervisores en varias de las 19 funciones de supervisión.

Los supervisores consideran que participan mucho en algunas funciones que ellos consideran de menor importancia; por ejemplo, en la coordinación del trabajo de los especialistas y otros técnicos con las agencias agrícolas. Consideran también que participan poco en funciones que ellos juzgan de mucha importancia, como en la evaluación del programa general del Servicio de Extensión, y en reuniones periódicas del supervisor con el personal de las agencias agrícolas.

Los agentes opinan que los supervisores participan mucho en funciones que los agentes mismos consideran de menor importancia; por ejemplo, en relaciones públicas. También manifiestan que los supervisores participan poco en funciones de mucha importancia, como en visitas a las agencias para conocer y observar el desarrollo de proyectos; en reuniones periódicas del supervisor con el personal de las agencias, y en selección y suministro de información técnica para los extensionistas.

10. Supervisores y agentes coinciden en que el número de agencias a cargo de cada supervisor, es muy grande actualmente. Ambos recomiendan un promedio de 8 agencias agrícolas por cada supervisor.

11. Supervisores y agentes recomiendan un número mayor de visitas de supervisión del que actualmente se realiza. Ambos difieren en cuanto al número más recomendable; mientras los supervisores recomiendan un promedio de 10 visitas por año, los agentes sugieren 8.

12. Supervisores y agentes difieren respecto a la conveniencia o inconveniencia de anunciar las visitas de supervisión a las agencias. Los supervisores están en favor de no anunciarlas, excepto en casos especiales; los agentes, en cambio, prefieren que las visitas de supervisión se anuncien.

Recomendaciones

El presente estudio es de naturaleza exploratoria; como tal, posiblemente ha servido más para descubrir problemas que para dar respuestas categóricas sobre los varios aspectos que fueron sometidos a la consideración de supervisores y agentes de extensión de Costa Rica. El autor, sin embargo, cree que la información recogida permite hacer algunas recomendaciones de carácter general, que puedan ser útiles en el mejoramiento de la supervisión en extensión:

Primera recomendación

Reducir a un mínimo el margen de diferencia de opinión de los supervisores y agentes en cuanto a la importancia de varias funciones de supervisión y a la participación de los supervisores en ellas.

Esta recomendación descansa en la presunción de que en el grado en que se reduzcan las divergencias, más eficiente será el proceso de Extensión.

Algo que se desprende del presente estudio en que supervisores y agentes perciben ciertas situaciones en forma distinta. Es presumible que la diferencia de percepción afecte la imagen que supervisores y agentes tienen sobre el proceso de supervisión. El conocimiento de esta imagen podría servir para identificar denominadores comunes que resulten de beneficio para la supervisión.

Si el Servicio de Extensión considerara apropiada la recomendación que se formula anteriormente, podría proveer mayor información a supervisores y agentes sobre la naturaleza y objetivos de la supervisión. Esto podría lograrse en cursos de adiestramiento, en las convenciones anuales de personal, en reuniones de zona, en visitas de supervisión a las agencias y en cartas circulares mensuales.

Segunda recomendación

Estudiar algunos otros aspectos de supervisión, tales como: necesidades profesionales de los supervisores; la eficacia de los métodos de supervisión (visitas a las agencias, conferencias, reuniones de zona, convenciones anuales, informes de supervisión, y otros); relaciones del supervisor con sus compañeros de supervisión, con el director, con especialistas, agentes y otras organizaciones además de Extensión y con el público; número de empleados que un supervisor puede atender adecuadamente; rol del supervisor en el proceso de difusión de prácticas dirigidas a los agricultores, amas de casa y juventud rural.

Esta recomendación se basa en el hecho de que aparentemente existen conceptos distintos sobre la naturaleza y función de la supervisión en Costa Rica.

Tercera recomendación

Estudiar, administrativamente, las posibilidades de adoptar varias medidas como:

1. Nombramiento de un funcionario en la oficina central del Servicio, en calidad de subdirector o supervisor general, que releve a los supervisores actuales de varias funciones de carácter administrativo que recarga la labor actual de supervisión.

Respecto a este asunto, el autor considera que deben tomarse en cuenta factores de índole económica; disponibilidad de personal; número de agencias agrícolas a cargo de cada supervisor; condiciones especiales de cada zona de supervisión; número de personas dependientes de cada supervisor, y otros.

2. Redistribución de las agencias agrícolas a cargo de cada supervisor, tomando en cuenta nuevamente los factores mencionados en el punto 1.

3. Redefinición de las responsabilidades y funciones de los supervisores.

Cuarta recomendación

Adaptar para futuros estudios la metodología de investigación que se usó en este trabajo.

Con base en la experiencia del autor, los cuestionarios usados

son sencillos y pueden ser manejados con facilidad por un extensionista que se proponga aplicarlos en un estudio análogo al presente. Es posible que haya algunos términos con cierta connotación que no es usual en todos los países de habla castellana. Estos pueden ser sustituidos según las modalidades de cada región o país.

Las recomendaciones anteriores no implican que la supervisión de Extensión en Costa Rica no esté llenando su cometido. Más bien se formulan con el ánimo de sugerir ideas que contribuyan al fortalecimiento del Servicio, tanto en este país como en otros.

En la opinión del autor, otros países podrían hacer adaptación de los resultados de este estudio, de acuerdo con sus condiciones peculiares.

Resumen

El problema bajo consideración consistió en un estudio de las funciones de supervisión de Extensión de Costa Rica. Pretendió buscar respuesta a algunas interrogantes relativas a la importancia de 19 funciones de supervisión y a la participación de los supervisores en ellas.

Fueron objetivos específicos de este estudio los siguientes:

1. Determinar la importancia que supervisores y agentes conceden a cada una de las 19 funciones de supervisión seleccionada para este estudio.

2. Conocer la participación de los supervisores en esas funciones.

3. Con base en la opinión de supervisores y agentes, formular una serie de recomendaciones que puedan servir para fortalecer el sistema de supervisión.

4. Recomendar una metodología que pueda ser útil en futuros estudios sobre supervisión, tanto en Costa Rica como en otros países de condiciones parecidas.

El estudio comprendió a los 7 supervisores y al 50 por ciento de los agentes del Servicio de Extensión de Costa Rica. Se realizó por medio de entrevistas y de cuestionarios especiales para cada uno de los grupos seleccionados.

Los cuestionarios tenían por fin obtener información sobre varios aspectos, a saber:

1. importancia de 19 funciones de supervisión;
2. participación de los supervisores en las referidas funciones;
3. número de agencias agrícolas a cargo de cada supervisor;
4. promedio de visitas de supervisión a las agencias agrícolas;
5. distribución del tiempo de trabajo de los supervisores.

Del análisis de la información recogida, se derivaron las siguientes conclusiones:

1. supervisores y agentes opinan que las 19 funciones de supervisión sometidas a su consideración, son importantes;

2. los supervisores califican 5 de las funciones como muy importantes; los agentes también califican 5 funciones en el mismo grado;

3. los supervisores califican 4 funciones de menor importancia; los agentes califican 3 funciones de menor importancia;

4. supervisores y agentes coincidieron en su opinión respecto a que las dos funciones más importantes en supervisión son:

reuniones periódicas del supervisor con el personal de las agencias; y

visitas a las agencias agrícolas para conocer y observar el desarrollo de proyectos.

5. supervisores y agentes coincidieron en que la función de menor importancia es la de visitas a las agencias agrícolas para revisar el manejo de oficina;

6. supervisores y agentes difirieron en cuanto a la importancia de las reuniones periódicas entre supervisores y en cuanto a la participación en las visitas de los supervisores a las agencias agrícolas para conocer y observar el desarrollo de proyectos, y en la selección y suministro de información técnica a los extensionistas;

7. supervisores y agentes coincidieron en que el número de agencias actualmente a cargo de cada supervisor es muy grande. Ambos recomendaron un promedio de 8 agencias por supervisor;

8. recomendaron igualmente un número mayor de visitas de supervisión de las que actualmente se realizan.

Con base en las conclusiones derivadas del estudio, se formularon 4 recomendaciones:

1. reducir a un mínimo el margen de diferencia de opinión de los supervisores y agentes;

2. estudiar o investigar algunos otros aspectos de supervisión;

3. estudiar administrativamente las posibilidades de adoptar

medidas relacionadas con el trabajo de supervisión;

4. Adaptar, para futuros estudios, la metodología de investigación que se usó en el presente trabajo.

Aunque el presente estudio se refirió a la supervisión en Extensión de Costa Rica, se considera que tiene proyecciones hacia otros países de América Latina con Servicios de Extensión similares.

SUMMARY

The problem under consideration consisted of a study of the functions of Extension supervision in Costa Rica. It was attempted to find answers to some questions relative to the importance of 19 functions of supervision and the participation of the supervisors in same.

The specific objectives of this study were:

1. To determine the importance that supervisors and agents assign to each of the 19 functions of supervision selected for this study.

2. To determine the degree of participation of supervisors in each function.

3. Using as a basis the opinion of supervisors and agents, to formulate a series of recommendations which may serve to strengthen the supervisory system.

4. To recommend a methodology which may be useful in future studies on supervision, both in Costa Rica and in other countries of similar conditions.

The study included the 7 supervisors and 50% of the Extension agents of Costa Rica. It was carried out through interviews and special requests for each one of the groups selected.

The questionnaires were designed to obtain information concerning various aspects, as follows:

1. importance of 19 functions of supervision;
2. participation of the supervisors in the abovementioned functions;

3. number of agricultural agencies under each supervisor;

4. average of supervisory visits to the agricultural agencies;

5. distribution of the working time of the supervisors.

From the analysis of the information that was gathered, the following conclusions were made:

1. supervisors and agents are of the opinion that the 19 functions of supervision submitted to their consideration are important;

2. the supervisors consider 5 of the functions as being very important; the agents also consider 5 functions in the same manner;

3. the supervisors consider 4 functions as of minor importance; the agents consider 3 functions of minor importance;

4. supervisors and agents agree in their opinion that the two most important functions of supervision are:

periodic meetings of the supervisor with the personnel of the agencies, and

visits to the agricultural agencies to become acquainted with and observe the development of projects

5. supervisors and agents agreed that the least important function is that of visiting the agricultural agencies to review office procedure;

6. supervisors and agents disagreed as to the importance of the periodic meetings of supervisors and as to the participation in the visits of the supervisors to the agricultural agencies to get acquainted with and observe the development of projects, and in the selection and furnishing of technical information to extensionists;

7. supervisors and agents agreed that the number of agencies under each supervisor is at present very large. Both recommended an average of 8 agencies per supervisor;

8. they also recommended a greater number of supervisory visits than those being made at present.

Four recommendations were formulated, based on the conclusions derived from the study:

1. to reduce to a minimum the margin of differences of opinion of the supervisors and agents;

2. to do further studies or research in other aspects of supervision;

3. to provide a basis for the administration to study the possibilities of adopting certain specific measures related with supervisory work;

4. to adapt for future studies the methodology of research used in the present study.

Although the present study referred to Extension supervision in Costa Rica, it is believed that it has relevancy in other countries of Latin America with similar Extension Services.

LITERATURA CITADA

1. ADAMS, H. P. & DICKEY, F. G. Basic principles of supervision. New York, American Book Co., 1953. 320 p.

2. AYER, F. C. Fundamentals of instructional supervision. New York, Harper & Brothers, 1954. 523 p.

3. BURTON, W. H. & BRUEKNER, L. J. Supervision, a social process. 3d ed. New York, Appleton-Century-Crofts, 1955. 715 p.

4. FUNCION del Supervisor. Trabajo sin publicar. Turrialba, Costa Rica, 1957. 4 p. (mecanografiado)

5. HALSEY, G. D. Supervising people. Rev. ed. New York, Harper & Brothers, 1953. 238 p.

6. LUNDBERG, G. A. Técnica de la investigación social. México, D. F., Fondo de Cultural Económica, 1949. 498 p.

7. MATA, E. The Extension Service in Costa Rica; its origin, development, accomplishments and projections. Unpublished M. S. essay. Ithaca, N.Y., Cornell University, 1957. 119 p. (typewritten)

8. ROGERS, F. E. & OLMSTED, A. G., EDS. Supervision in the Cooperative Extension Service. Madison, National Agricultural Extension Center for Advanced Study, University of Wisconsin, 1957. 162 p.

9. SCHRUBEN, L. M. Research in extension administration: the job ahead and the role in relation to the Federal Extension Service. In Research Planning Conference, Green Lake, Wis., 1956. Proceedings: cooperative extension administration - suggested areas for research. Madison, National Agricultural Extension Center for Advanced Study, 1956. pp. 20-21.

10. TOPORECK, E. R. The 3 contacts in supervision. Adult Leadership 4(4):14-16. 1955.

11. U. S. EXTENSION SERVICE. DIVISION OF EXTENSION RESEARCH AND TRAINING. Evaluation in extension. Washington, D.C., 1956. 84 p.

12. YOUNG, P. V. Métodos científicos de investigación social; introducción a los fundamentos, contenido, método y análisis de las investigaciones sociales. Traducido de la 2ª ed. en inglés por Angela Müller Montiel. México, D.F., Imprenta Universitaria, 1953. 640 p.

A P E N D I C E

Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas
Departamento de Economía y Bienestar Rural
Turrialba, Costa Rica

SISTEMA DE SUPERVISION EN EL SERVICIO DE EXTENSION AGRICOLA DE COSTA RICA

Francisco A. Rojas

I

CUESTIONARIO PARA SUPERVISORES

Fecha de la entrevista: _____

Posición que desempeña en el Servicio de Extensión: _____

Zona en que trabaja: _____

Año en que comenzó a trabajar en el Servicio de Extensión: _____

LA INFORMACION SERA CONSIDERADA DE CARACTER CONFIDENCIAL

I. PARA SUPERVISORES

A. FRECUENCIA DE PARTICIPACION EN EL TRABAJO DE SUPERVISION

1. En su trabajo de Supervisión, participa usted de los aspectos indicados en la lista siguiente? SI o NO. Sírvase marcar con X en las casillas correspondientes.

2. Si contesta SI, indique con qué FRECUENCIA participa usted en tales aspectos en su trabajo de Supervisión: Muy Frecuente - Frecuente - Poco Frecuente. Indicar con X en las casillas correspondientes.

	ASPECTOS	PARTICIPACION		FRECUENCIA		
		SI	NO	Muy Frecuente	Frecuente	Poco Frecuente
1.	Estudio y elaboración de presupuestos					
2.	Selección, calificación y promoción de empleados					
3.	Orientación del programa general del Servicio					
4.	Relaciones públicas					
5.	Asesoramiento a las Agencias Agrícolas en la elaboración y conducción de Programas y Planes de trabajo					
6.	Selección y suministro de información técnica y práctica a los extensionistas					
7.	Coordinación del trabajo de los Especialistas y otros técnicos con las Agencias de Extensión					
8.	Reuniones periódicas entre Director y Supervisores					
9.	Reuniones periódicas entre Supervisores					
10.	Reuniones periódicas entre Supervisores y Especialistas					
11.	Reuniones periódicas del Supervisor con el personal de las Agencias Agrícolas					
12.	Adiestramiento de personal de Agencias Agrícolas					
13.	Adiestramiento para Supervisores					
14.	Visitas a las Agencias Agrícolas para conocer y observar el desarrollo de proyectos					
15.	Visitas a las Agencias Agrícolas para revisar el manejo de oficina (archivos, registros, etc.)					
16.	Evaluación del trabajo de Supervisión					
17.	Evaluación del trabajo de las Agencias					

ASPECTOS	PARTICIPACION		FRECUENCIA		
	SI	NO	Muy Frecuente	Frecuente	Poco Frecuente
18. Evaluación del programa general del Servicio de Extensión					
19. Formulación de Itinerarios Mensuales de visitas a las Agencias de Extensión					
NOTA: Agregue otros aspectos en que usted participa y que no hayan sido incluidos en la lista anterior, y contéstelos en la forma indicada al principio (1-2).					
20.					
.....					
21					
.....					
22.					
.....					
23.					
.....					
24.					
.....					
25.					
.....					
26.					
.....					

B. IMPORTANCIA DE DIVERSOS ASPECTOS EN UN TRABAJO DE SUPERVISION

1. Incluiría usted en el trabajo en Supervisión los aspectos indicados en la lista siguiente? SI o NO? Sírvase marcar con X en las casillas correspondientes.

2. Si la respuesta es SI, qué IMPORTANCIA (Muy Importante - Importante - Poco Importante) les daría usted en el trabajo de Supervisión? Marcar con X en las casillas correspondientes.

ASPECTOS	INCLUSION		IMPORTANCIA		
	SI	NO	Muy Importante	Importante	Poco Importante
1. Estudio y elaboración de presupuestos					
2. Selección, calificación y promoción de empleados					
3. Orientación del programa general del Servicio de Extensión					
4. Relaciones públicas					
5. Asesoramiento a las Agencias Agrícolas en la elaboración y conducción de Programas y Planes de trabajo					
6. Selección y suministro de información técnica y práctica a los extensionistas					
7. Coordinación del trabajo de los Especialistas y otros técnicos con las Agencias Agrícolas.....					
8. Reuniones periódicas entre Director y Supervisores.....					
9. Reuniones periódicas entre Supervisores.....					
10. Reuniones periódicas entre Supervisores y Especialistas.....					
11. Reuniones periódicas del Supervisor y personal de las Agencias Agrícolas.....					
12. Adiestramiento de personal de las Agencias Agrícolas.....					
13. Adiestramiento para Supervisores.....					
14. Visitas a las Agencias Agrícolas para conocer y observar el desarrollo de proyectos.....					
15. Visitas a las Agencias Agrícolas para revisar el manejo de oficina (archivos, registros, etc.).....					

ASPECTOS	INCLUSION		IMPORTANCIA		
	SI	NO	Muy Importante	Importante	Poco Importante
16. Evaluación del trabajo de Supervisores.....	.....	.....	.....	.....	.....
17. Evaluación del trabajo de las Agencias.....	.....	.....	.....	.....	.....
18. Evaluación del programa general del Servicio de Extensión.....	.....	.....	.....	.....	.....
19. Formulación de Itinerarios Mensuales de visitas a las Agencias Agrícolas.....	.....	.....	.....	.....	.....
NOTA: Agregue otros aspectos en que usted participe y que no hayan sido incluidos en la lista anterior, y contéstelos en la forma indicada al principio (B: 1-2)					
20.	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
21.	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
22.	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
23.	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
24.	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
25.	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
26.	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....

C. INFORMACION ADICIONAL

1. Cree usted que supervisa un número

Muy grande_____ Adecuado_____ Muy pequeño_____

de Agencias Agrícolas? (Marque con X)

2. Qué número de Agencias Agrícolas cree usted apropiado para cada Zona de Supervisión?

_____

3. Qué promedio de visitas por año hace usted al conjunto de sus Agencias Agrícolas?

_____

4. Qué promedio de visitas de Supervisión por año considera usted apropiado para cada Agencia Agrícola?

_____

5. Considera apropiada la forma en que usted está distribuyendo el tiempo en el trabajo a su cargo? Marcar con X:

SI_____ NO_____

a. Favor indicar por qué?

b. Favor indicar brevemente cómo podría hacer mejor uso de su tiempo.

6. Considera usted conveniente avisar anticipadamente a los Agentes su visita de Supervisión?

SI_____ NO_____

Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas
Departamento de Economía y Bienestar Rural
Turrialba, Costa Rica

SISTEMA DE SUPERVISION EN EL SERVICIO DE EXTENSION AGRICOLA DE COSTA RICA

Francisco A. Rojas

II

CUESTIONARIO PARA AGENTES AGRICOLAS, ASISTENTES DE CLUBES 4-S, ASISTENTES DE MEJORAMIENTO DEL HOGAR

Fecha de la entrevista _____

Posición que desempeña en el Servicio de Extensión: _____

Zona en que trabaja: _____
(Oeste, Este, Pacífico)

Año en que comenzó a trabajar en el Servicio de Extensión: _____

LA INFORMACION SERA CONSIDERADA DE CARACTER CONFIDENCIAL

II. PARA AGENTES AGRICOLAS, ASISTENTES DE CLUBES 4-S, ASISTENTES DE MEJORAMIENTO DEL HOGAR

A. FRECUENCIA DE PARTICIPACION EN EL TRABAJO DE SUPERVISION

1. En su opinión y en relación con el trabajo de su Agencia Agrícola, han participado los Supervisores en los aspectos indicados en la lista siguiente? SI o NO. Marque con X en las casillas correspondientes.

2. Si la contestación es SI, indique con qué FRECUENCIA (Muy Frecuente - Frecuente - Poco Frecuente) han participado los Supervisores en tales aspectos.

	ASPECTOS	PARTICIPACION		FRECUENCIA		
		SI	NO	Muy Frecuente	Frecuente	Poco Frecuente
1.	Estudio y elaboración de presupuestos.....	.....	.....	.....	.....	.....
2.	Selección, calificación y promoción de personal.....	.....	.....	.....	.....	.....
3.	Orientación general del Servicio de Extensión.....	.....	.....	.....	.....	.....
4.	Relaciones públicas.....	.....	.....	.....	.....	.....
5.	Asesoramiento de las Agencias Agrícolas en la elaboración y conducción de Programas y Planes de trabajo.....	.....	.....	.....	.....	.....
6.	Selección y suministro de información técnica y práctica a los extensionistas.....	.....	.....	.....	.....	.....
7.	Coordinación del trabajo de los Especialistas y otros técnicos con las Agencias Agrícolas.....	.....	.....	.....	.....	.....
8.	Reuniones periódicas entre Director y Supervisores.....	.....	.....	.....	.....	.....
9.	Reuniones periódicas entre Supervisores.....	.....	.....	.....	.....	.....
10.	Reuniones periódicas entre Supervisores y Especialistas.....	.....	.....	.....	.....	.....
11.	Reuniones periódicas del Supervisor con personal de las Agencias Agrícolas.....	.....	.....	.....	.....	.....
12.	Adiestramiento de personal de Agencias	.....	.....	.....	.....	.....
13.	Adiestramiento para Supervisores.....	.....	.....	.....	.....	.....
14.	Visitas a las Agencias Agrícolas para conocer y observar el desarrollo de Proyectos.....	.....	.....	.....	.....	.....

ASPECTOS	PARTICIPACION		FRECUENCIA		
	SI	NO	Muy Frecuente	Frecuente	Poco Frecuente
15. Visitas a las Agencias Agrícolas para conocer y observar el desarrollo de Proyectos.....	....	....	....	....	...
16. Evaluación del trabajo de Supervisores	....	....	....	....	...
17. Evaluación del trabajo de las Agencias	....	....	....	....	...
18. Evaluación del programa general del Servicio de Extensión	....	....	....	....	...
19. Formulación de Itinerarios Mensuales de visitas a las Agencias Agrícolas	....	....	....	....	...
NOTA: Agregue otros aspectos que usted considere que hagan falta y contéstelos en la forma indicada al principio (1 - 2)					
20.	....	....	....	....	...
.....	....	....	....	....	...
21.	....	....	....	....	...
.....	....	....	....	....	...
22.	....	....	....	....	...
.....	....	....	....	....	...
23.	....	....	....	....	...
.....	....	....	....	....	...
24.	....	....	....	....	...
.....	....	....	....	....	...
25.	....	....	....	....	...
.....	....	....	....	....	...
26.	....	....	....	....	...
.....	....	....	....	....	...

B. IMPORTANCIA DE DIVERSOS ASPECTOS EN UN TRABAJO DE SUPERVISION

1. En su opinión, incluiría usted en el trabajo de Supervisores los aspectos indicados en la lista siguiente? SI o NO. Sírvase marcar con X en las casillas correspondientes.

2. Si la contestación en SI, indique qué IMPORTANCIA (Muy Importante - Importante - Poco Importante) cree usted que deberían dar los Supervisores a tales aspectos. Marque con X en las casillas correspondientes.

	ASPECTOS	INCLUSION		IMPORTANCIA		
		SI	NO	Muy Importante	Importante	Poco Importante
1.	Estudio y elaboración de presupuestos.....					
2.	Selección, calificación y promoción de empleados.....					
3.	Orientación del programa general del Servicio de Extensión.....					
4.	Relaciones públicas.....					
5.	Asesoramiento a las Agencias Agrícolas en la elaboración y conducción de Programas y Planes de trabajo					
6.	Selección y suministro de información técnica y práctica a los extensionistas					
7.	Coordinación del trabajo de los Especialistas y otros técnicos con las Agencias de Extensión					
8.	Reuniones periódicas entre el Director y los Supervisores					
9.	Reuniones periódicas entre Supervisores					
10.	Reuniones periódicas entre Supervisores y Especialistas					
11.	Reuniones periódicas del Supervisor con el personal de las Agencias Agrícolas					
12.	Adiestramiento del personal de las Agencias Agrícolas					
13.	Adiestramiento para Supervisores					
14.	Visitas a las Agencias Agrícolas para conocer y observar el desarrollo de Proyectos.....					

ASPECTOS	INCLUSION		IMPORTANCIA		
	SI	NO	Muy Importante	Importante	Poco Importante
15. Visitas a las Agencias para revisar el manejo de oficina (archivos, registros, etc.)					
16. Evaluación del trabajo de Supervisión					
17. Evaluación del trabajo de las Agencias					
18. Evaluación del programa general del Servicio de Extensión					
19. Formulación de Itinerarios Mensuales de visitas a las Agencias Agrícolas					
NOTA; Agregue otros aspectos que usted considere importantes, y contéstelos en la forma indicada al principio (1-2)					
20.					
21.					
22.					
23.					
24.					
25.					
26.					

C. INFORMACION ADICIONAL

1. Cree usted que el número de Agencias Agrícolas a cargo de cada Supervisor es:

   Muy grande _____ Adecuado _____ Muy pequeño _____

2. Qué número de Agencias Agrícolas considera usted apropiado para cada Supervisor dentro de una efectiva labor de Supervisión?

   _____

3. Con qué frecuencia el Supervisor visita su Agencia Agrícola?

   Mucha _____ Poca _____ Muy poca _____

4. Como promedio por año, cuántas visitas de Supervisión considera usted debe hacer un Supervisor a cada una de las Agencias Agrícolas de la zona a su cargo?

   _____

5. Qué importancia concede usted a la labor de Supervisión en relación con el desarrollo del trabajo de esa Agencia Agrícola?

   Mucha _____ Poca _____ Ninguna _____

6. Considera usted conveniente que el Supervisor le anuncie anticipadamente la visita a su Agencia?

   Sí _____ No _____

DATE DUE

JUL 1 0 '59	18 OCT 1962	2 OCT 1964	
JUL 1 8 '59	1 0 ENE 1963	3 NOV 1964	
SEP 2 4 '59	1 0 ENE 1963	Fat.	
NOV 1 7 '59	19 MAR 1963	MAY 9 '67	
JUN. 10 1960	2 9 ABR 1963	MAY 22 '67	
JUL. 27 1960	1 4 MAY 1963	APR 10 '68	
SET. 13 1960	27 MAY 1963	MAY 31 '68	
Oct. /	1 1 JUN 1963	Fat	
NOV. 26 1960	7 AGO 1963	DEC 70	
DIC. 16 1960	17 AGO 1963	AUG 4	
ENE. 4 1961	2 SET 1963	JUN 197	
ENE. 26 1961	2 1 SET 1963	-5 MAYO 1	
FEB. 9 1961			
MAYO 3 1961	2 DIC 1963		
MAYO 3 1961	17 JUL 1964		
14 MAY 1962			
4 JUN 1962			
11 SET 1962	1 2 DIC 19		