

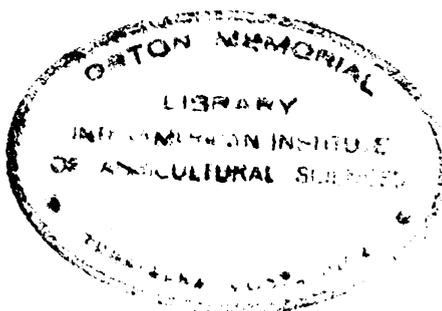
1234



**IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS FUNCIONES DE SUPERVISION
DE EXTENSION EN PANAMA**

Por

PEDRO A. GORDON SARASQUETA



**Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la O.E.A.
Centro Tropical de Investigación y Enseñanza para Graduados
Turrialba, Costa Rica**

Julio, 1961



BIBLIOTECA CONMEMORATIVA
ORTON

INSTITUTO INTERAMERICANO DE
CIENCIAS AGRICOLAS

16997

TURRIALBA, COSTA RICA

IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS FUNCIONES DE SUPERVISION
DE EXTENSION EN PANAMA

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 de la O.E.A.

APROBADA:

Leonard A. Li

Consejero

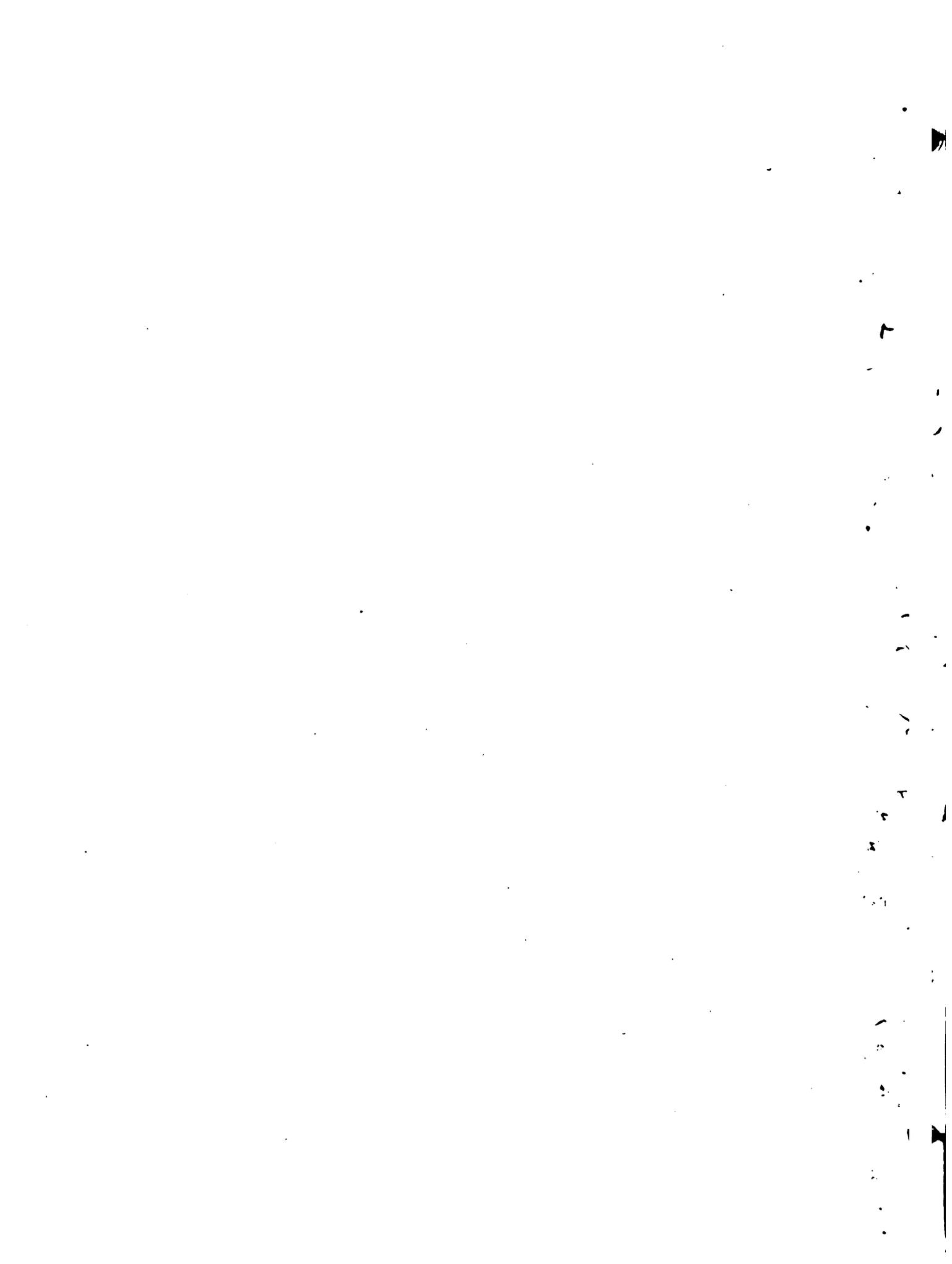
Linda Nelson

Comité

Earl Jones

Comité

Julio, 1961



AGRADECIMIENTO

El Autor expresa su sincera gratitud por la orientación científica que le brindaron sus profesores y los miembros del Comité Consejero, en las diversas fases del año lectivo y del trabajo de Tesis: Dr. Fernando del Río, consejero principal, Ings. Porfirio Gómez M. S., Earl Jones M. S., Drs. Joseph Di Franco, Antonio Arce, Linda Nelson.

Asimismo, agradece al Ministerio de Agricultura, Comercio e Industrias de Panamá por haberle concedido la licencia para ingresar en la Escuela de Graduados del Instituto, y a los ingenieros Bernardo Ocaña, Director del Servicio de Divulgación Agrícola de Panamá, y Earle K. Rambo, Director Asociado del Servicio Interamericano de Cooperación Agrícola en Panamá, por haber hecho posible la obtención de la beca de la Administración de Cooperación Internacional, y por permitirle tomar los datos del trabajo de tesis en el Servicio de Divulgación Agrícola de Panamá.

Al Viceministro de Agricultura, señor Jaime Jacome, y al ingeniero Ramón Eduardo Roux por la cooperación prestada en la recolección de los datos del presente estudio.

También hace extensivo el reconocimiento a los Supervisores y Agentes de Extensión de Panamá por su desinteresada labor; finalmente, expresa su gratitud a los señores Rodrigo Umaña, Enrique Sánchez Narváez, y Carlos Luis Arias; a las señoritas Ana Isabel García Muñoz, Flora Bedoya y la señora Inés de Santisteban, Secretarias; señora Margarita de Bonilla, Ayudante Principal de la Biblioteca y a todas aquellas personas que, en una forma u otra, han hecho posible llevar este trabajo a un feliz término.



BIOGRAFIA

Pedro Adán Gordón Sarasqueta nació en la ciudad de Panamá, República de Panamá, el 29 de enero de 1935. En la misma ciudad hizo sus estudios primarios, en la escuela República de Chile, y secundarios, en el Colegio La Salle, donde obtuvo el título de Bachiller en Ciencias y Letras, en 1952. Los cursos universitarios los realizó en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, N. L., México, de 1953 a 1958, donde se le otorgó el título de Ingeniero Agrónomo. En los años 1956 y 1957, trabajó durante dos períodos, de dos meses cada uno, como asistente de las Secciones de Maíz y Frijol, de la Fundación Rockefeller, en el Campo Experimental de Chapingo, México.

En Panamá, desempeñó el cargo de Jefe de la Junta Rural de Créditos de Guararé, con el Instituto de Fomento Económico, de mayo a diciembre de 1958; en enero de 1959 pasó al Servicio de Divulgación Agrícola de Panamá.

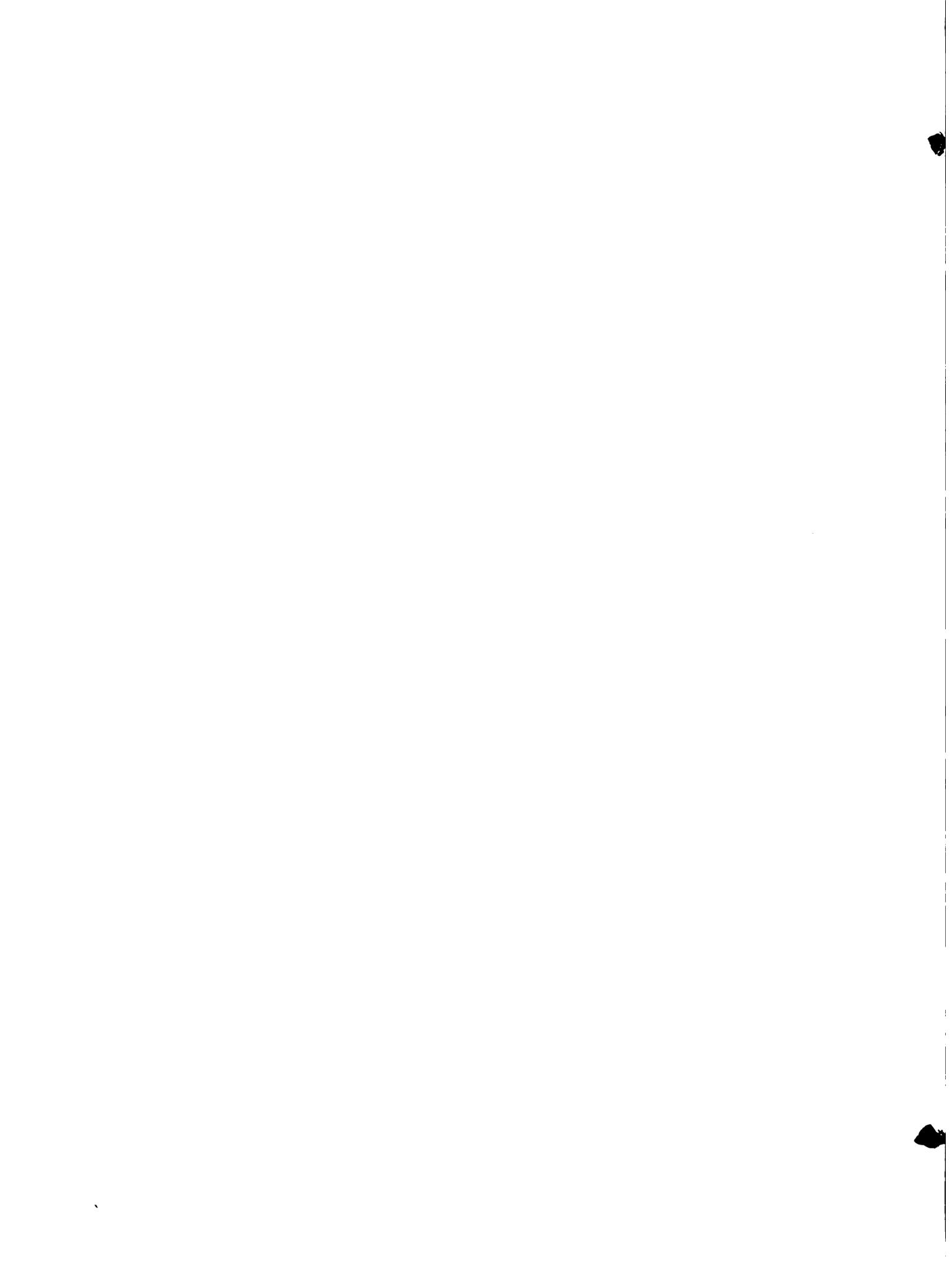
Ingresó en el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas en Turrialba, Costa Rica, en julio de 1960, donde optó el título de Magister Agriculturae, en julio de 1961.

Actualmente desempeña el cargo de Supervisor de la Zona A del Servicio de Divulgación Agrícola de Panamá, (DAP).

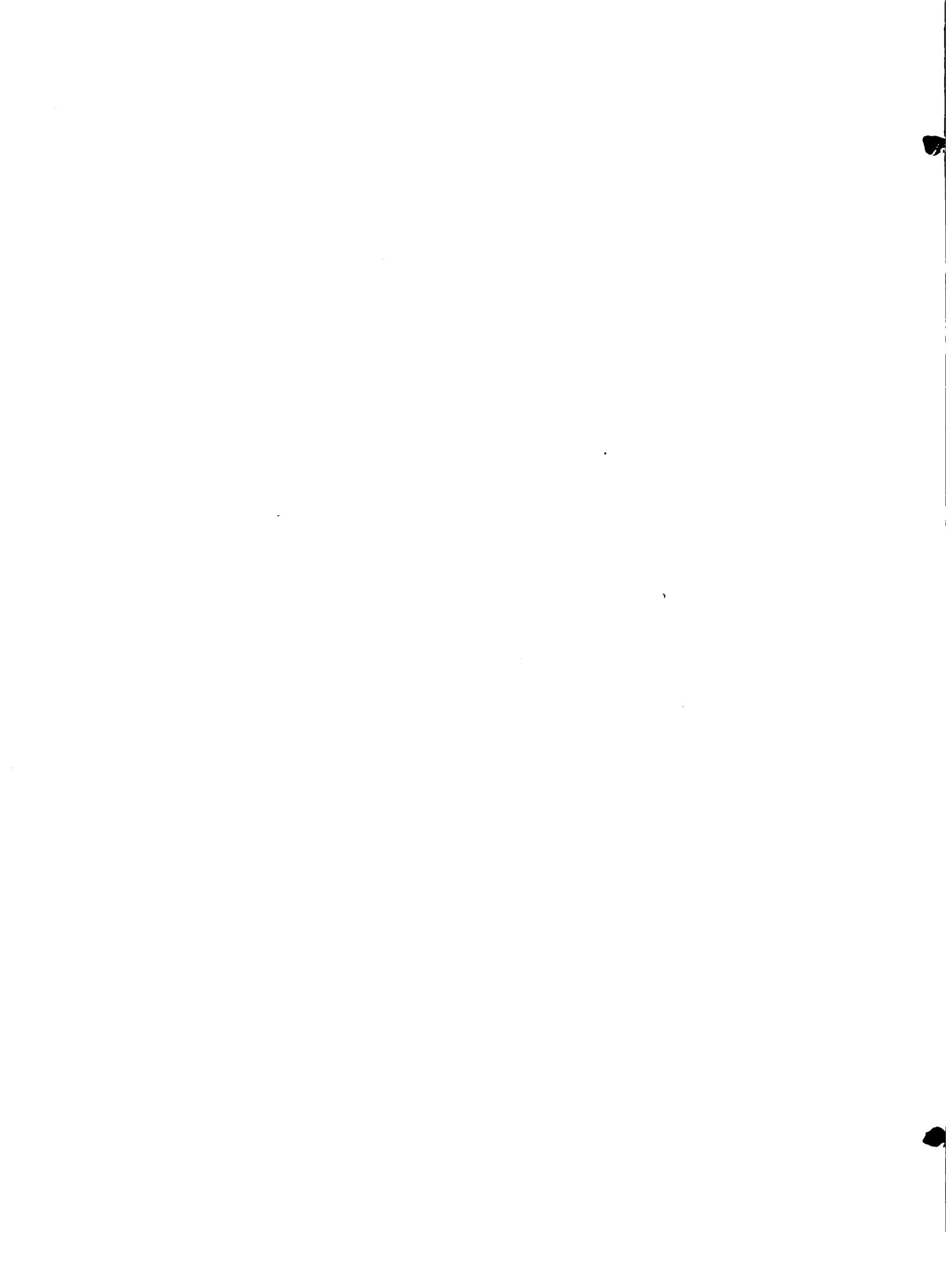


CONTENIDO

	Página
Lista de cuadros	vii
Lista de figuras	ix
CAPITULO I: INTRODUCCION	1
DELINEAMIENTO Y DEFINICION DEL PROBLEMA	1
Planteamiento del problema	1
Importancia del problema	1
Objetivos	3
Limitaciones del estudio	3
Revisión de literatura	4
Definición de términos	6
CAPITULO II: EL SERVICIO DE DIVULGACION AGRICOLA DE PANAMA	8
Origen del servicio de extensión de Panamá	8
Funciones y responsabilidades de los supervisores de zona	11
CAPITULO III: METODOLOGIA	15
Determinación de la población	15
Técnicas de investigación	15
Instrumentos de investigación	16
Métodos usados en el análisis	18
CAPITULO IV: NATURALEZA Y CONCEPTO DE LA SUPERVISION DE EXTENSION EN PANAMA	19
Características personales de supervisores y agentes del Servicio de Divulgación de Panamá	19
Imagen sobre la supervisión	21
Opinión de los agentes agrícolas, del hogar y asisten- tes sobre la importancia de 23 funciones de supervisión	34
Influencia de la experiencia y la preparación académica sobre la importancia de las funciones de supervisión	37
Relación sobre la importancia de 19 funciones de super- visión entre extensionistas de Panamá y Costa Rica .	44
Opinión del personal de extensión sobre la necesidad de la supervisión en el Servicio de Divulgación de Panamá	49
Comprensión de las funciones de supervisión	49
Agencias por supervisor y frecuencia de visitas	51

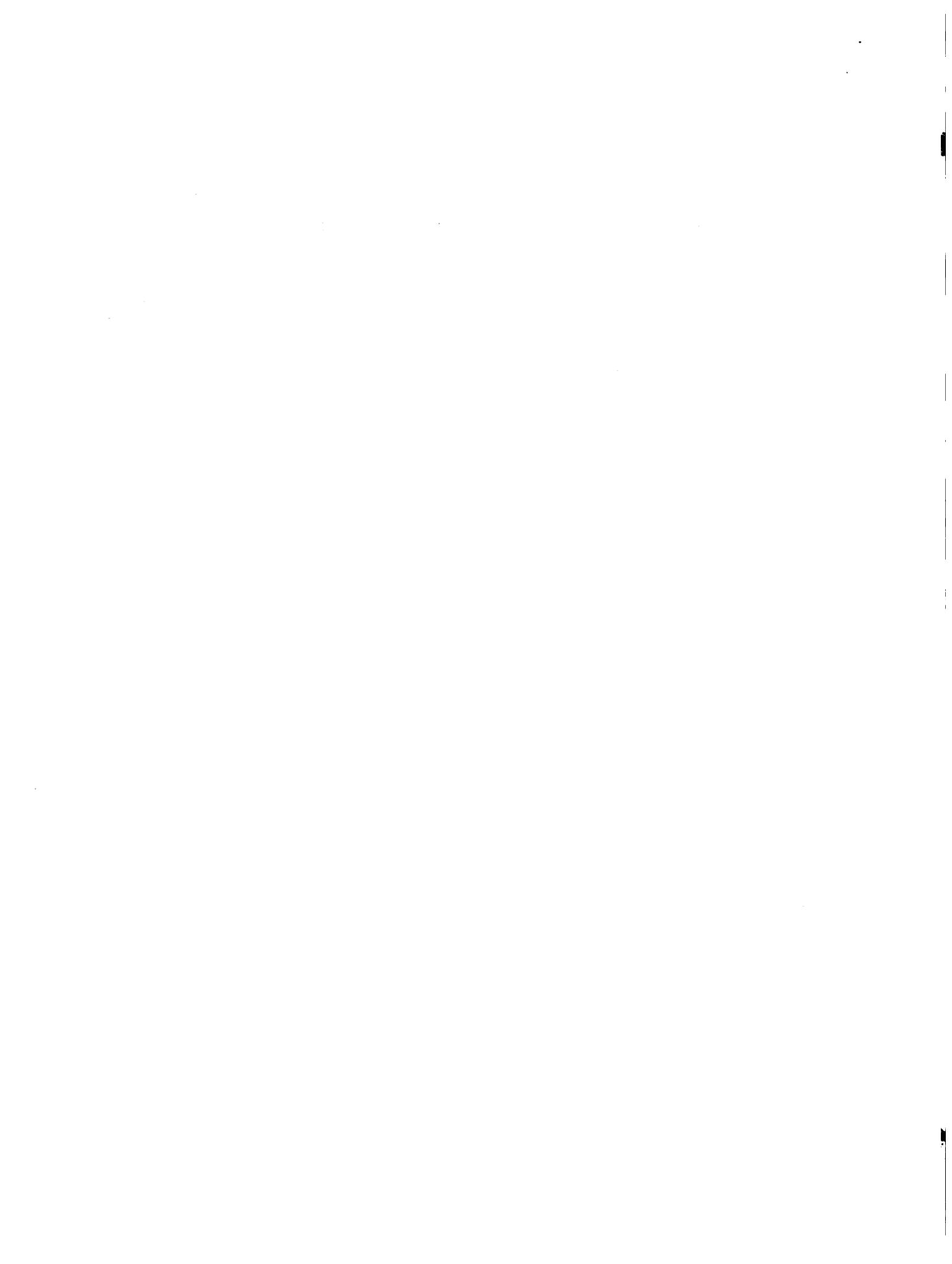


	Página
Conveniencia de anunciar la visita del supervisor	55
Informes de supervisión	56
Opinión sobre quien es su jefe inmediato	58
Fuentes de consejo para la resolución de problemas técnicos y profesionales	60
Opinión sobre quien determina el plan de trabajo	62
Sugerencias sobre reorganización del Servicio de Divulgación Agrícola	64
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
Conclusiones del estudio	67
Recomendaciones	72
RESUMEN	76
SUMMARY	81
LITERATURA CITADA	85
APENDICE Nº 1	86
APENDICE Nº 2	98
APENDICE Nº 3	110

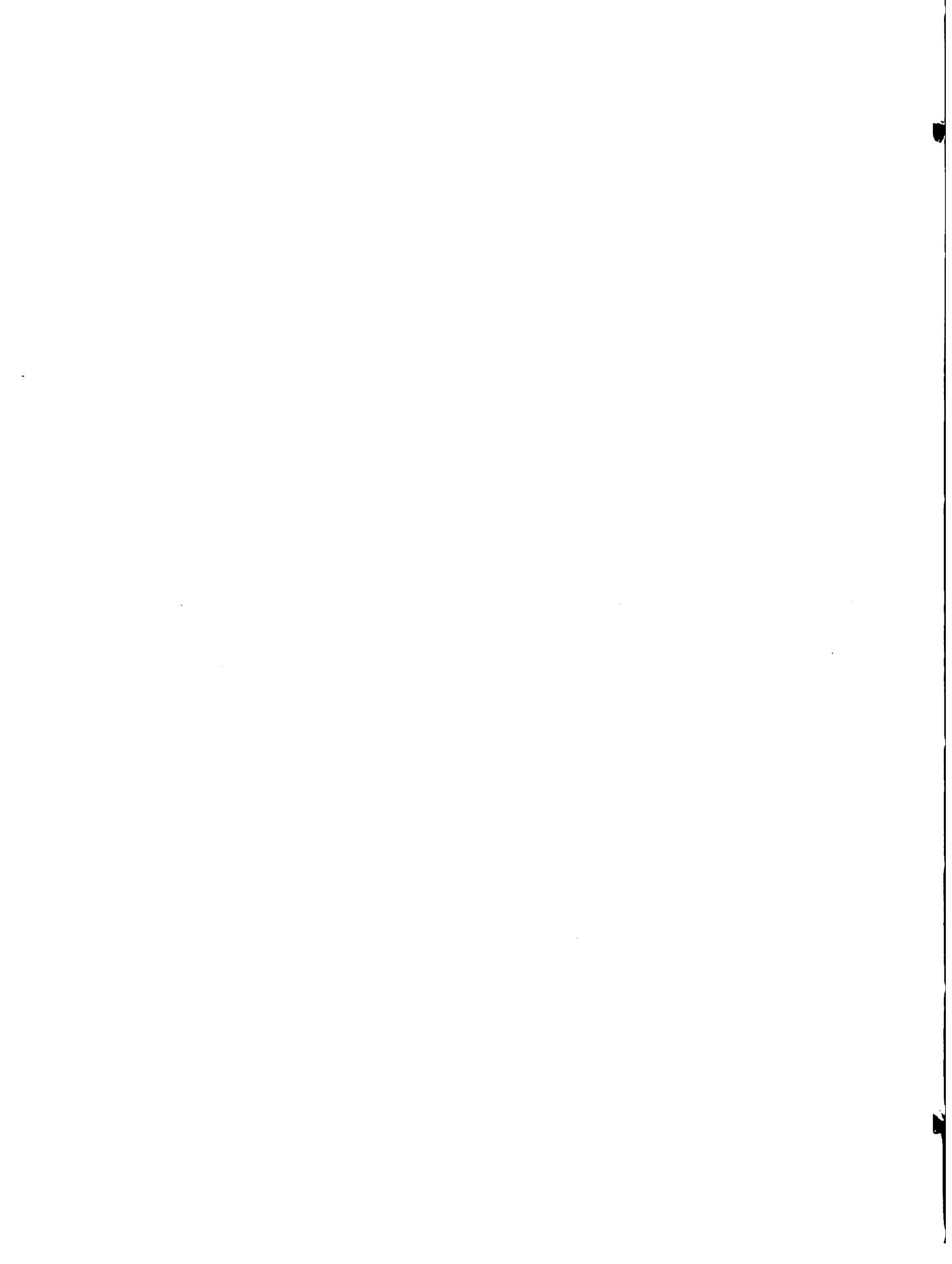


LISTA DE CUADROS

Cuadro Nº		Página
1	Número de agencias y de personal de campo por zonas de supervisión	11
2	Edad del personal del servicio de extensión de Panamá	19
3	Tiempo en el cargo actual del personal del servicio de extensión de Panamá	20
4	Preparación académica del personal de extensión de Panamá	21
5	Indices de importancia y participación atribuida por el personal de extensión a las funciones de supervisión según la clase de contacto	24
6	Indices de importancia y participación atribuida por el personal de extensión a las funciones de supervisión según su naturaleza	24
7	Indices de opinión de los supervisores sobre la importancia de 23 funciones de supervisión y de su participación en ellas	26
8	Indices de opinión de los agentes de extensión sobre la importancia de 23 funciones de supervisión y la participación de los supervisores en ellas	29
9	Relación entre la opinión de los supervisores y los agentes de extensión sobre la importancia de las 23 funciones de supervisión	32
10	Indices de opinión de los agentes: agrícolas, del hogar y asistentes; sobre la importancia de 23 funciones de supervisión	35
11	Indices de opinión de los agentes agrícolas, según su experiencia, sobre la importancia de 23 funciones de supervisión	38
12	Indices de opinión de los agentes agrícolas, según la preparación académica sobre la importancia de 23 funciones de supervisión	41
13	Indices de la relación de la experiencia y la preparación académica de los agentes agrícolas, según la clase de contacto	43

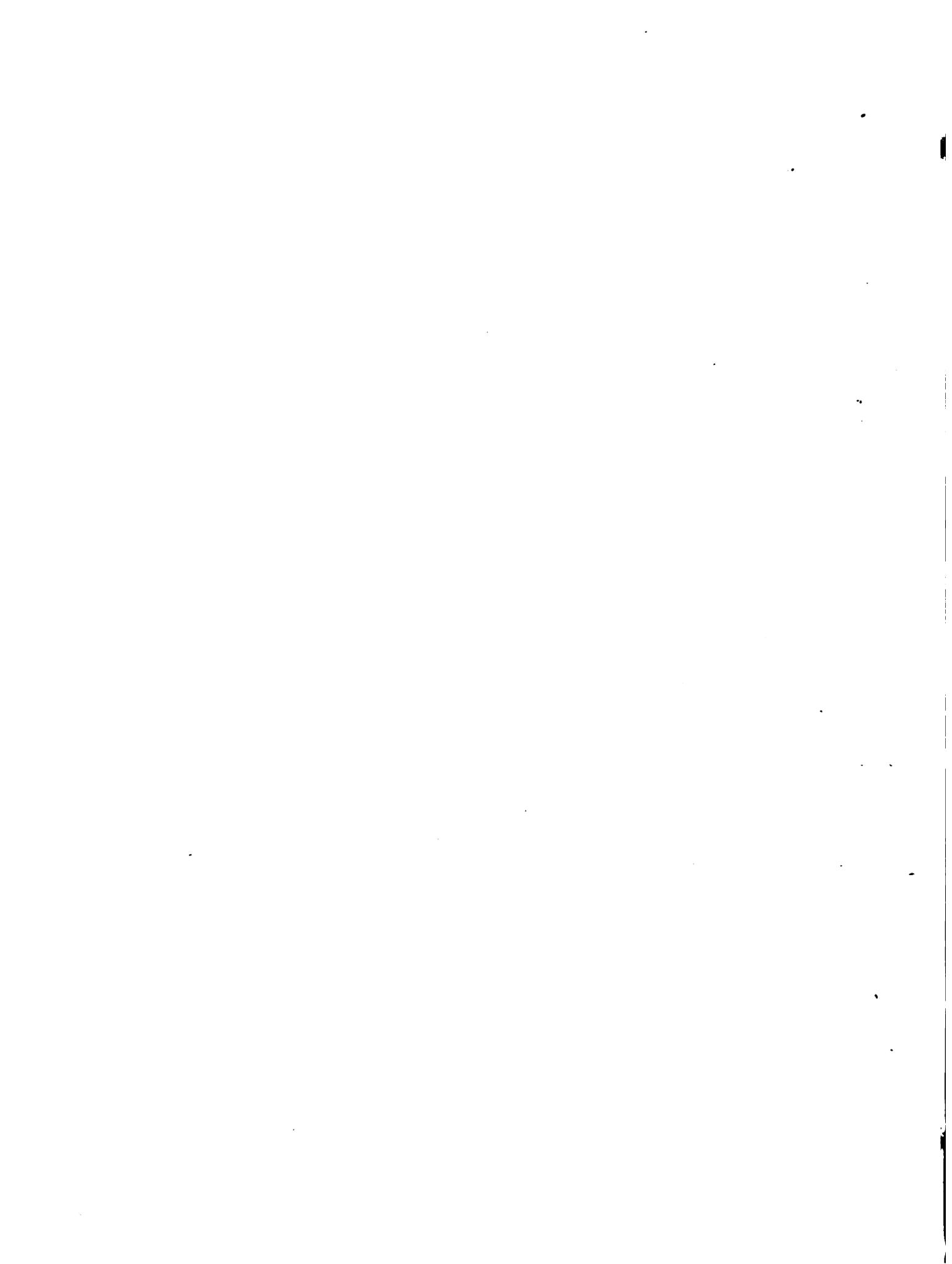


Cuadro Nº		Página
14	Indíces de la relación de la experiencia y la preparación académica de los agentes agrícolas según la naturaleza de la función	44
15	Relación de la imagen sobre la importancia de las 19 funciones de supervisión entre supervisores y agentes de extensión de Panamá y Costa Rica	46
16	Opinión del personal de extensión sobre la necesidad de la supervisión en el servicio de extensión de Panamá	50
17	Opinión del personal de extensión sobre la comprensión por los agentes y los supervisores de las funciones de supervisión	51
18	Opinión del personal de extensión sobre la conveniencia de anunciar las visitas de supervisión a las agencias	55
19	Opinión del personal de extensión sobre los informes de supervisión	57
20	Opinión del personal de extensión sobre la prontitud de los informes de supervisión	57
21	Opinión del personal de extensión sobre la utilidad de los informes de supervisión	58
22	Opinión sobre quien es el jefe inmediato	59
23	Fuentes de consejo para la resolución de problemas técnicos y profesionales según el personal de extensión de Panamá	61
24	Opinión sobre quien determina el plan de trabajo del extensionista	63
25	Sugerencias del personal de extensión de Panamá sobre reorganización del servicio	65



LISTA DE FIGURAS

Figura N ^o		Página
1	Organograma del Departamento de Divulgación Agrícola del Ministerio de Agricultura de Panamá	9
2	Organograma del servicio de extensión de Panamá	10
3	Sede de las agencias agrícolas y área que cubren .	12
4	Indices de opinión de los supervisores sobre la importancia de 23 funciones de supervisión y de su participación en ellas	27
5	Indices de opinión de los agentes de extensión sobre la importancia de 23 funciones de supervisión y la participación de los supervisores en ellas	30
6	Relación entre la opinión de los supervisores y los agentes de extensión sobre la importancia de las 23 funciones de supervisión	33
7	Indices de opinión de los agentes: agrícolas, del hogar y asistentes; sobre la importancia de 23 funciones de supervisión	36
8	Indices de la opinión de los agentes agrícolas, según su experiencia, sobre la importancia de 23 funciones de supervisión	39
9	Indices de opinión de los agentes agrícolas según la preparación académica sobre la importancia de 23 funciones de supervisión	42
10	Relación de la imagen sobre importancia de las 19 funciones de supervisión entre supervisores de Panamá y Costa Rica	47
11	Relación de la imagen sobre importancia de las 19 funciones de supervisión entre agentes de extensión de Panamá y Costa Rica	48



CAPITULO I

INTRODUCCION

DELINEAMIENTO Y DEFINICION DEL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

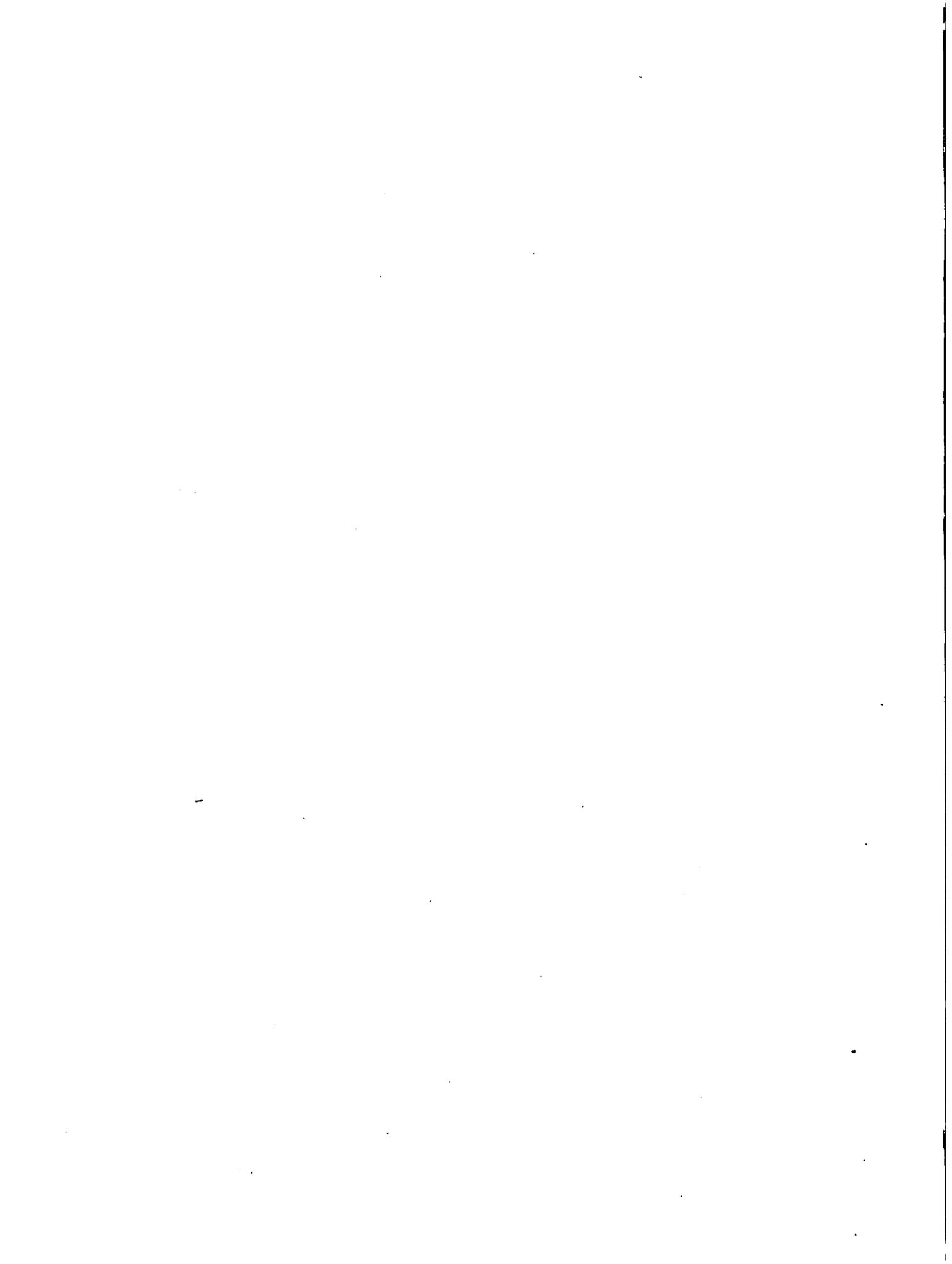
El problema consiste en determinar las funciones de supervisión en extensión y la importancia que supervisores y agentes de extensión reconocen a las mismas en el Servicio de Divulgación de Panamá..

Se busca, además, averiguar qué impedimentos y limitaciones hay en el desempeño de las funciones de supervisión, como también las formas de subsanar estas limitaciones.

Importancia del Problema

La supervisión es una parte importante en el trabajo de extensión. El supervisor es el encargado de coordinar, asesorar y capacitar a los agentes de extensión, y de cooperar con el Director del Servicio en las funciones administrativas. Por eso, mientras más se conozca el proceso de la supervisión, mayores serán las probabilidades de éxito en un programa de extensión. Esto es aún más importante en vista del aumento de demandas del agente al supervisor por más y mejor asistencia técnica.

El Estado invierte grandes sumas de dinero en el Servicio de Divulgación Agrícola de Panamá. El número de agencias agrícolas que operan en la República aumenta año tras año. De 1953 que era 10, hasta 1960 llegó al número de 19. Además, en los siete años de existencia que tiene el Servicio de Extensión, se ha recopilado una serie de experiencias y conocimientos que han ayudado a mejorar sus programas. Pero, no se ha realizado un estudio científico y sistemático



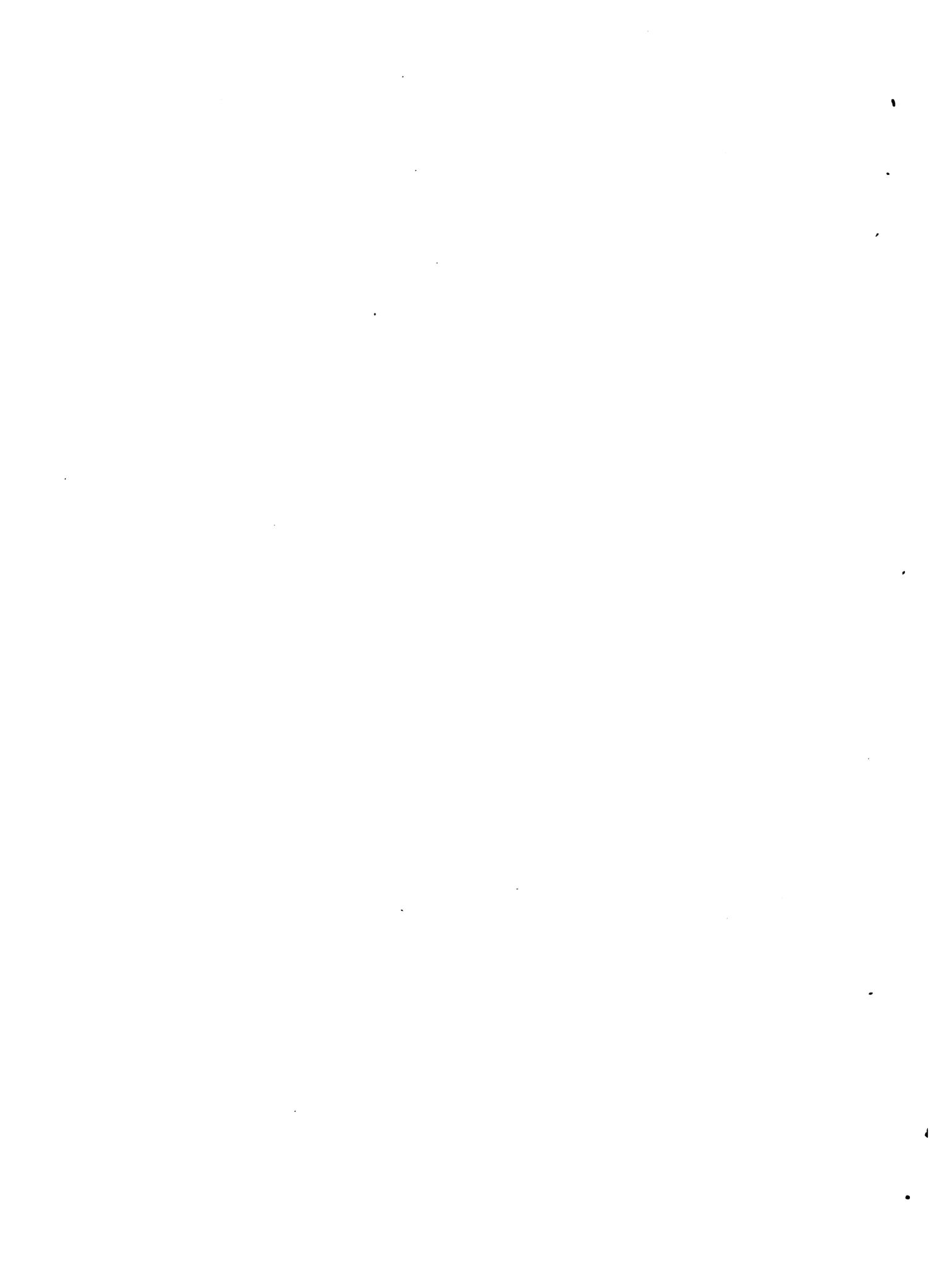
sobre las funciones del supervisor de extensión, que dé alguna luz sobre la manera de lograr eficiencia en esas funciones. Esto es explicable, porque la actividad es nueva en América Latina.

Como se sabe, los servicios de extensión en nuestros países se crearon sobre la base y las experiencias de los servicios de extensión de los Estados Unidos; pero como las características sociológicas de nuestros pueblos, la naturaleza de nuestra cultura y las condiciones económicas de nuestra vida son diferentes a las de la nación del norte, la adopción de los sistemas de trabajo en el campo de la extensión impone la necesidad de formular, para tales sistemas, una teoría propia, como también adecuar a nuestras condiciones los roles y las responsabilidades de la supervisión y del personal de campo.

Por ejemplo, la imagen que los extensionistas tienen sobre las funciones de supervisión y sobre la importancia de cada una de ellas puede influir favorablemente o desfavorablemente en el desarrollo del programa de extensión. "La imagen es el cuadro mental que una persona o grupo tiene de otra persona o grupo con respecto a la labor que debe realizar. Se actúa de acuerdo con la imagen que se tiene de las responsabilidades de otros, así como de los objetivos que se cree deben alcanzar los otros en su trabajo". (4).

Según esto, las funciones asignadas a otros son "reales" para quién las asigna, ahora lo que importa es que también lo sean para quiénes reciben la asignación o responsabilidad.

Con referencia a las funciones de supervisión en América Latina, el autor conoce solamente un estudio sobre la materia, realizado en Costa Rica. El presente estudio aspira a contribuir con algunas



ideas al fortalecimiento del trabajo de supervisión, y también a servir de base para estudios comparativos futuros.

Con base en la importancia que el problema tiene para el Servicio de Extensión de Panamá y para otros de América Latina, se formularon los siguientes objetivos del estudio.

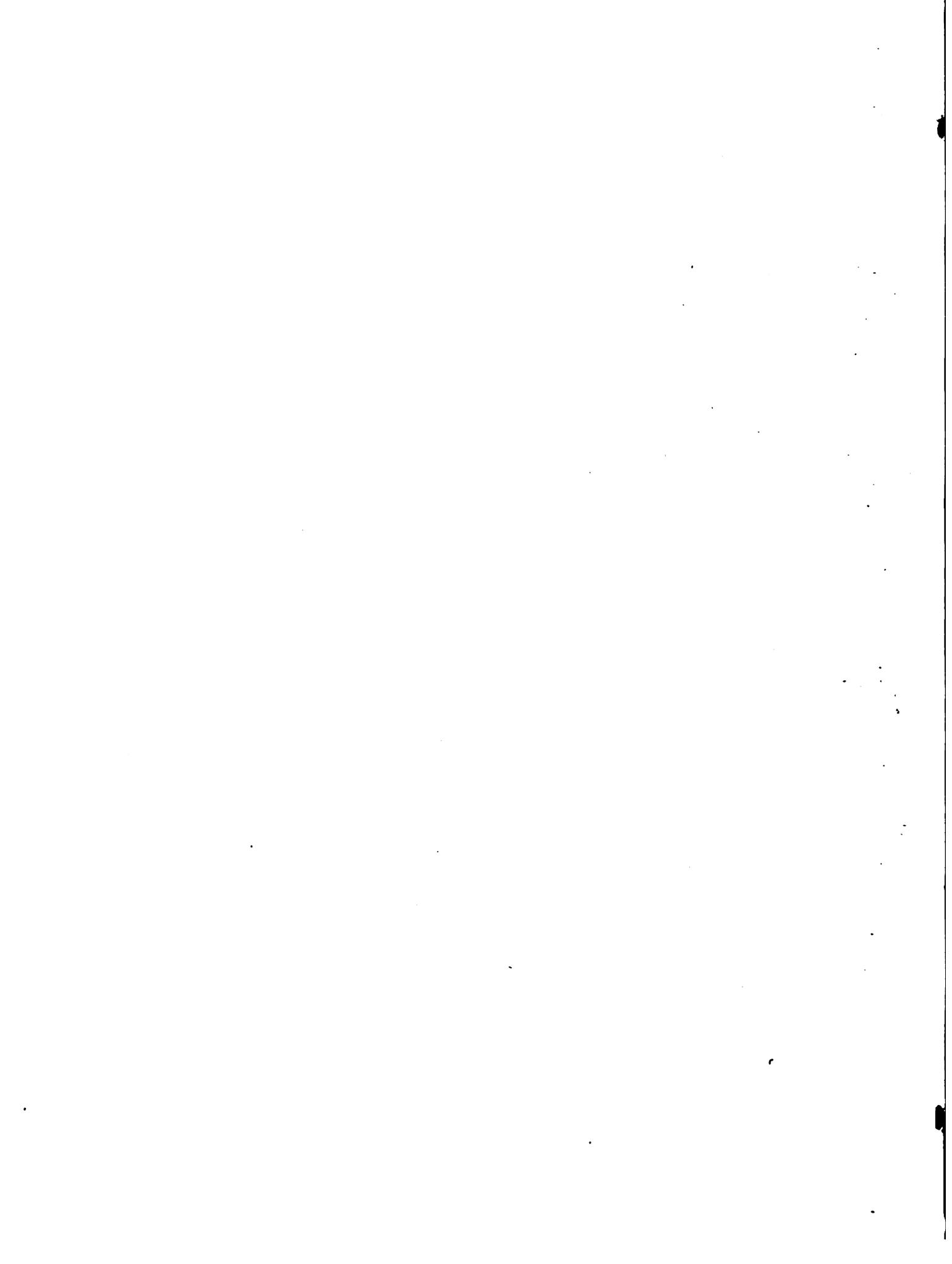
Objetivos

El objetivo general del estudio es determinar la naturaleza y funciones de la supervisión de extensión en Panamá. Específicamente se deseaba lo siguiente:

1. Determinar cuál es la imagen que tienen los supervisores y agentes de extensión sobre las funciones del supervisor de extensión y cuáles de éstas funciones consideran más importantes, en orden de prioridad, para el desarrollo del programa de extensión.
2. Determinar las relaciones que puedan existir entre algunas características personales de los agentes de extensión y de los supervisores y la imagen que tienen de la supervisión de extensión.
3. Identificar los puntos fuertes y las limitaciones que hay en el trabajo de supervisión que favorezcan o inhiban las funciones del supervisor, y conocer la opinión de supervisores y agentes de extensión sobre la forma de subsanar los impedimentos.
4. Sugerir recomendaciones para el fortalecimiento de las funciones de supervisión de extensión en Panamá que ayuden a una eficiente supervisión.
5. Comparar algunos resultados obtenidos por Rojas (5) en 1958, en Costa Rica, sobre la importancia de 19 funciones de supervisión con los obtenidos en el estudio en Panamá.
6. Sugerir algunas medidas metodológicas para estudios posteriores sobre funciones del supervisor en extensión de Panamá y en otros países.

Limitaciones del Estudio

El estudio se basa en opiniones de 36 agentes y 4 supervisores,



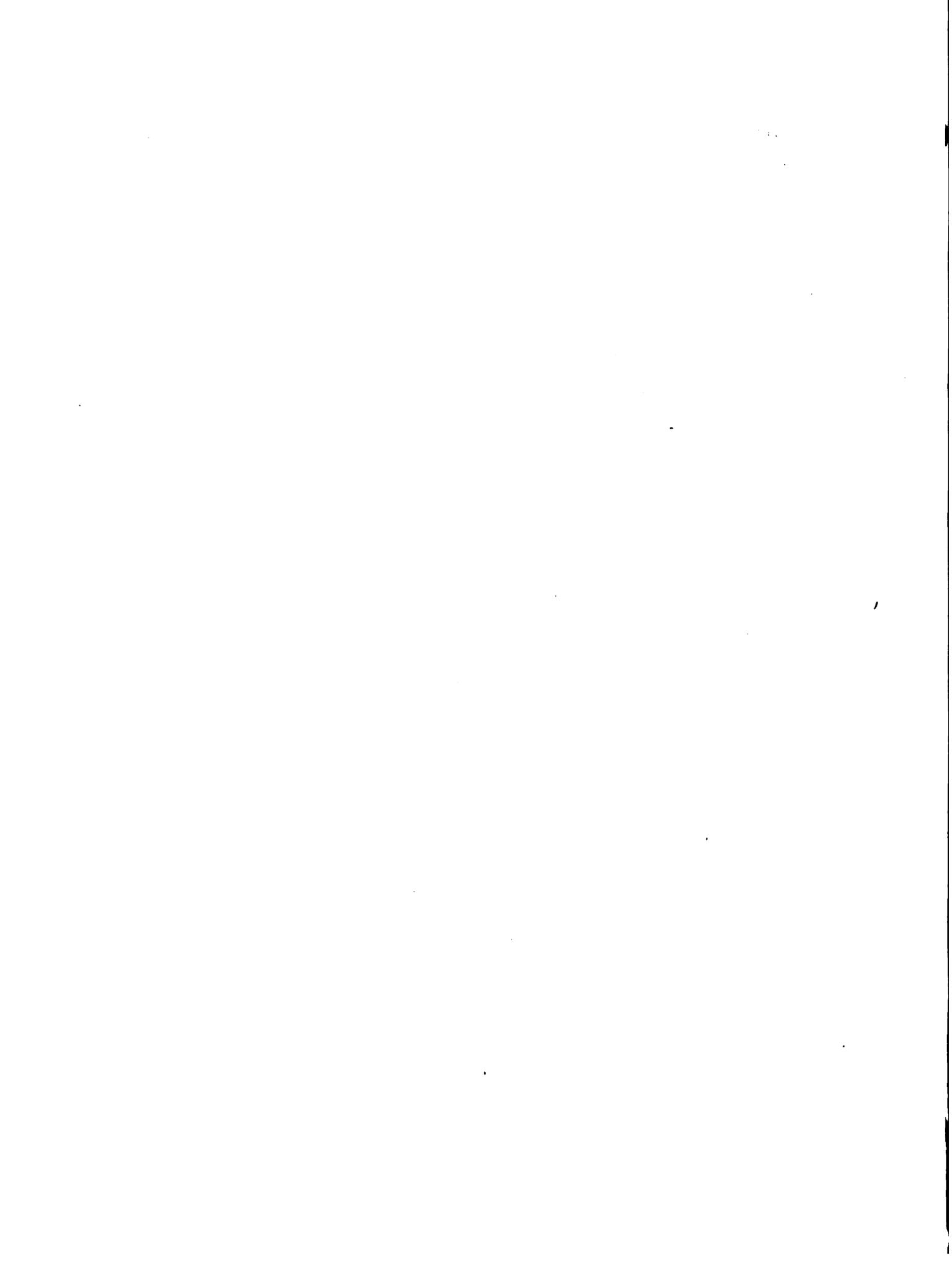
no obstante, en la metodología usada se consideran las limitaciones que suponen los juicios emitidos, aunque se insistió en que las respuestas fueran francas y sinceras por parte de los entrevistados; además se complementó la entrevista con la revisión de informes y la observación directa.

Revisión de Literatura

Rojas (5) en 1958, en su estudio sobre funciones del supervisor en Costa Rica, encontró más literatura en el campo de supervisión en industrias y escuelas, que sobre supervisión en extensión. Esto confirma que se han realizado pocos estudios sistemáticos en este campo.

Schruben (7) en 1956, opina que hay necesidad de investigar más sobre los problemas de supervisión en extensión. Este juicio parece haberse formulado teniendo en cuenta países, como los Estados Unidos, donde los servicios se hallan organizados desde hace más de 40 años; pero tiene verdadera validez para países como los nuestros donde los servicios aparentemente están en proceso de organización.

Durfee (2) en 1956, en un estudio hecho en 1954, encontró que sólo 4 o 5 estados en los Estados Unidos habían preparado descripciones de trabajo que sirvieran para explicar las responsabilidades de los supervisores de extensión; encontró además que los agentes y supervisores diferían en opinión sobre algunas funciones, tales como: estudio y elaboración del presupuesto, liderazgo, asesoramiento en el desarrollo y coordinación del programa, adiestramiento para personal, ascenso y traslado de personal, y participación en la evaluación; en que la diferencia varía entre 17 y 40%. Por último, Durfee (2) señala que extensión se ha dado cuenta de la necesidad de definir el trabajo del supervisor.



Creech (1) en 1959, divide las funciones del supervisor en administrativas y de estímulo o asesoramiento. Administrativas, son las funciones en las cuales el supervisor puede tomar decisiones o ejercer autoridad. De estímulo o asesoramiento, son las funciones en que se hace un esfuerzo para ayudar al agente a tomar sus propias decisiones de acuerdo con sus propias necesidades específicas.

Rojas (5) en 1958, sometió a juicio de supervisores y agentes de extensión 19 funciones de supervisión. Encontró que ambos grupos coinciden en que las 19 funciones eran importantes pero unas más que otras.

Igualmente opinan que hay dos 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.

Coinciden también en que las funciones que siguen en importancia a éstas dos anteriores son:

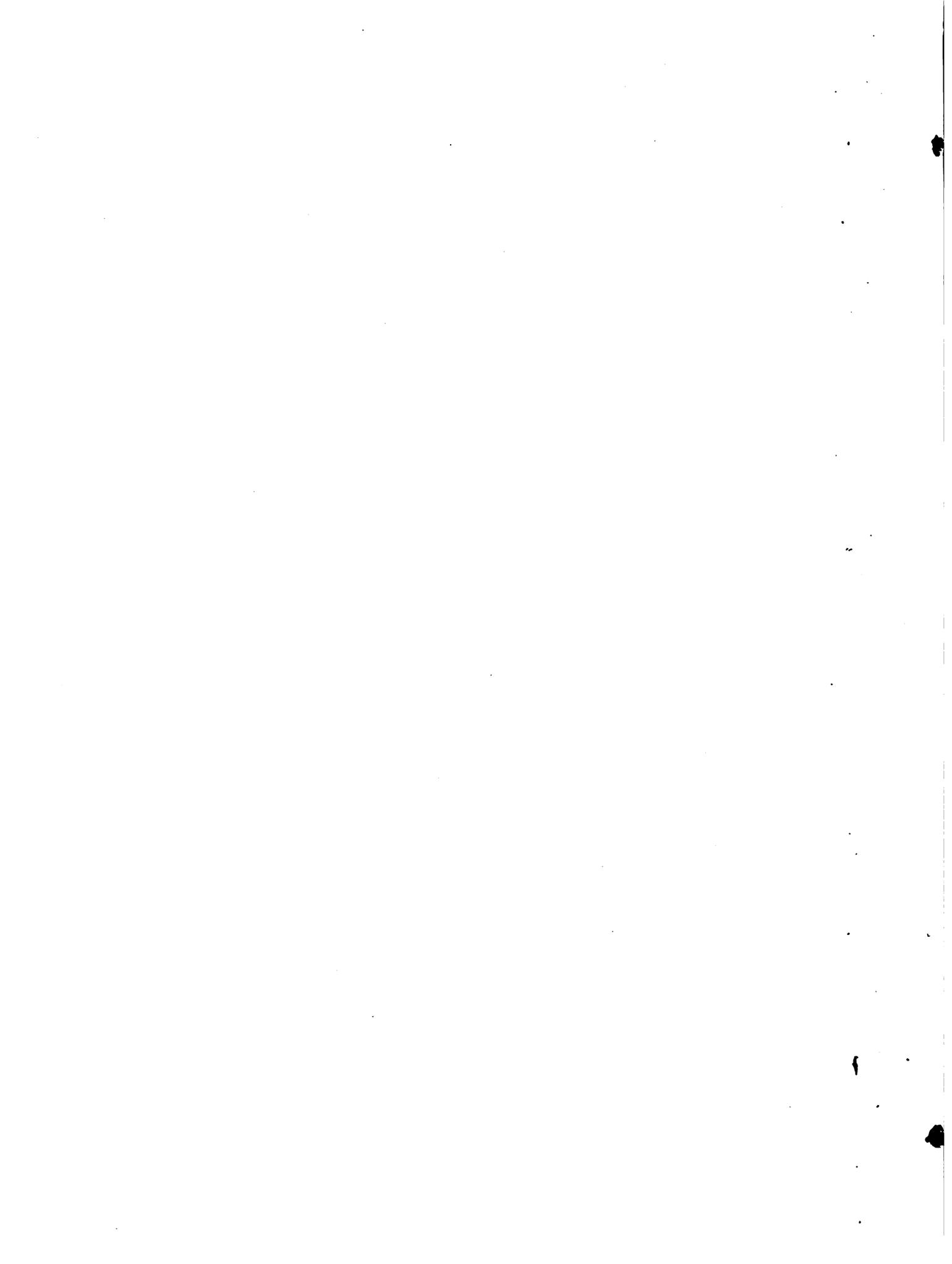
Selección, calificación y promoción de empleados.
Orientación del programa general del servicio de extensión y
Selección y suministro de información técnica para los extensionistas.

Estas cinco funciones requieren el contacto directo del supervisor con el Director, los agentes y los compañeros de supervisión.

Rojas (5) coincide en este caso con Toporeck (8) en 1955, al referirse a los tres contactos principales del supervisor.

El personal de Extensión de Costa Rica considera que una de las funciones de menor importancia es:

Visitas a los agentes agrícolas para revisar el manejo de la oficina (archivos, registros).



Rojas (5) observó que hay divergencia de opiniones respecto a ciertas funciones de supervisión:

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

Hay funciones que los supervisores califican de importantes, pero los agentes las consideran de menor importancia, tales como:

Estudio y elaboración de presupuestos;
Reuniones periódicas entre supervisores;
Adiestramiento para supervisores; y
Reuniones periódicas entre supervisores y especialistas.

Rojas (5) recomendó reducir a un mínimo el nivel de diferencia de opinión de supervisores y agentes; y estudiar o investigar algunos otros aspectos de supervisión.

Definición de Términos

Para mejor comprensión del estudio, el autor considera conveniente definir los siguientes términos, usados en el Servicio de Divulgación Agrícola de Panamá.

Supervisión: Proceso mediante el cual se ejerce dirección y se orienta el trabajo de supervisión. Incluye funciones de carácter administrativo, de coordinación, de programa, de selección y de capacitación de personal, de asesoramiento técnico y profesional y de participar en la evaluación de la labor realizada.

Agentes de Extensión, Agentes de Campo: Se denomina indistintamente a las personas que ejercen las funciones de agente agrícola, agente del hogar y asistente.



Agente Agrícola: Es la persona que actúa como jefe administrativo de una agencia agrícola. Especialmente sus funciones se relacionan con el trabajo de agricultores adultos.

Agente del Hogar: Es la persona encargada de los trabajos con los clubes de amas de casa, que destinan parte de su tiempo a las labores con los niños de los Clubes 4-S.

Asistentes: Son auxiliares que atienden el trabajo de los Clubes 4-S y colaboran con el agente agrícola y la agente del hogar en sus funciones.

Participación: Es la atención que se le dedica a una cosa; ésta se mide generalmente en términos de tiempo.

Importancia: Es el concepto de categoría o valor que se le da a las cosas, los hechos o las funciones.



CAPITULO II

EL SERVICIO DE DIVULGACION AGRICOLA DE PANAMA

Origen del Servicio de Extensión de Panamá

El Servicio de Extensión de Panamá fue creado en 1952, con el nombre de "Divulgación Agrícola de Panamá". Se conoce familiarmente por las siglas DAP, enmarcadas dentro de un óvalo.

Este departamento fue creado con funciones de servicio público gratuito. Comenzó labores en enero de 1953, cuando se le asignaron fondos propios en el presupuesto nacional de la República de Panamá.

Fue establecido como parte del Ministerio de Agricultura, Comercio e Industria, y trabaja con personal y técnicos panameños. Es un servicio de carácter nacional (Fig. Nº 1).

En la actualidad cuenta con un director general; tres supervisores de zona, un supervisor de Clubes 4-S y una supervisora de agentes del hogar; cuenta además con una Sección Administrativa y personal de campo (agentes agrícolas - asistentes - agentes del hogar); una sección de información; una sección de ferias; una sección de materiales y una sección de educación cooperativa y 19 agencias agrícolas (Fig. Nº 2).

Con el propósito de facilitar la labor de supervisión, y dar oportunidad a los supervisores de conocer el trabajo de cada una de sus agencias y las necesidades de las mismas, se han creado tres zonas de supervisión: 1) La Zona A, ubicada en la oficina central en la ciudad de Panamá; La Zona B, con sede en la ciudad de Chitré; y 3) La Zona C, en la ciudad de David. Las tres zonas de supervisión antes

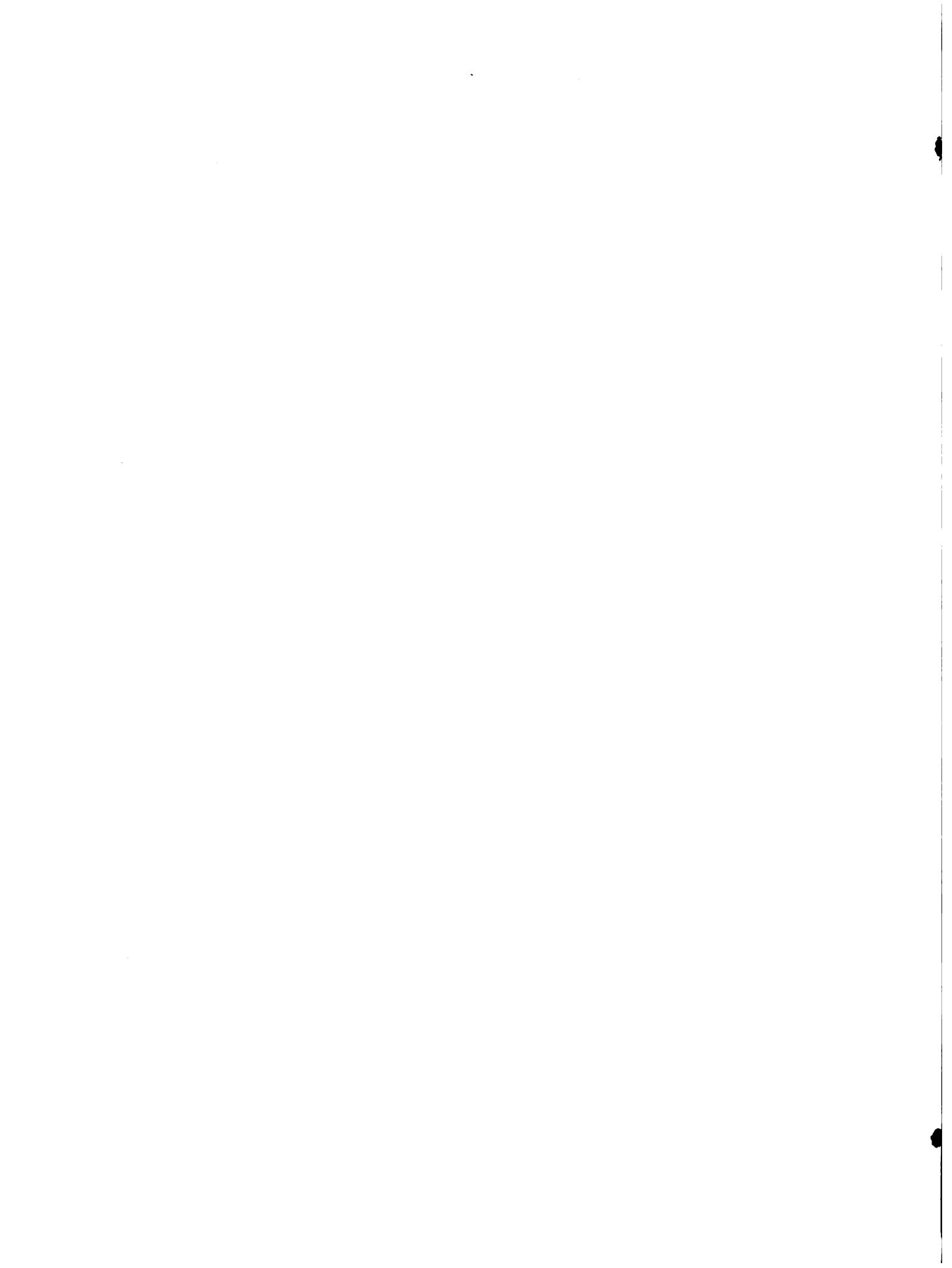
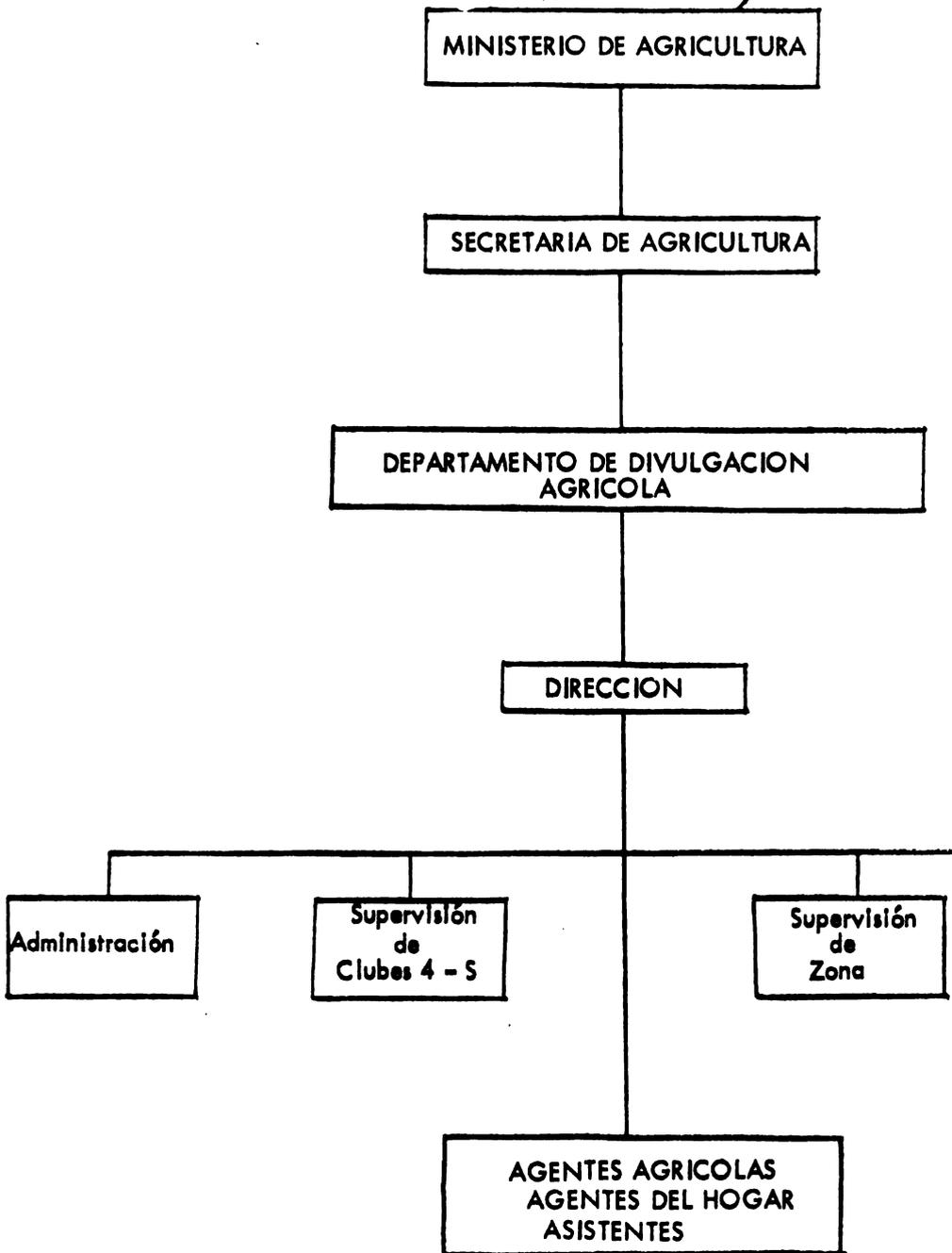
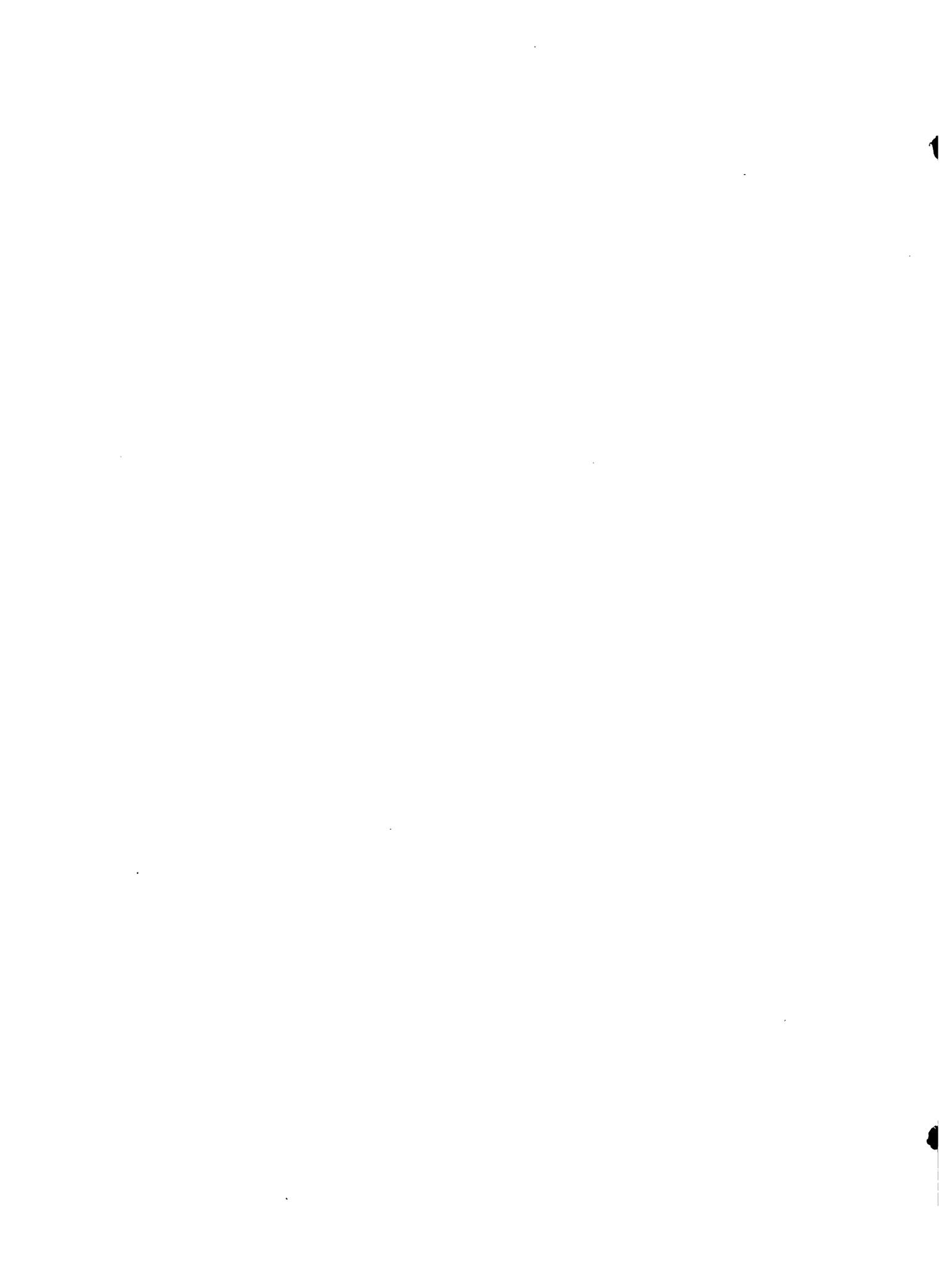


Figura Nº 1

ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO
DE DIVULGACION AGRICOLA DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA
PANAMA





mencionadas cubren aproximadamente la mitad del territorio nacional (Fig. Nº 3).

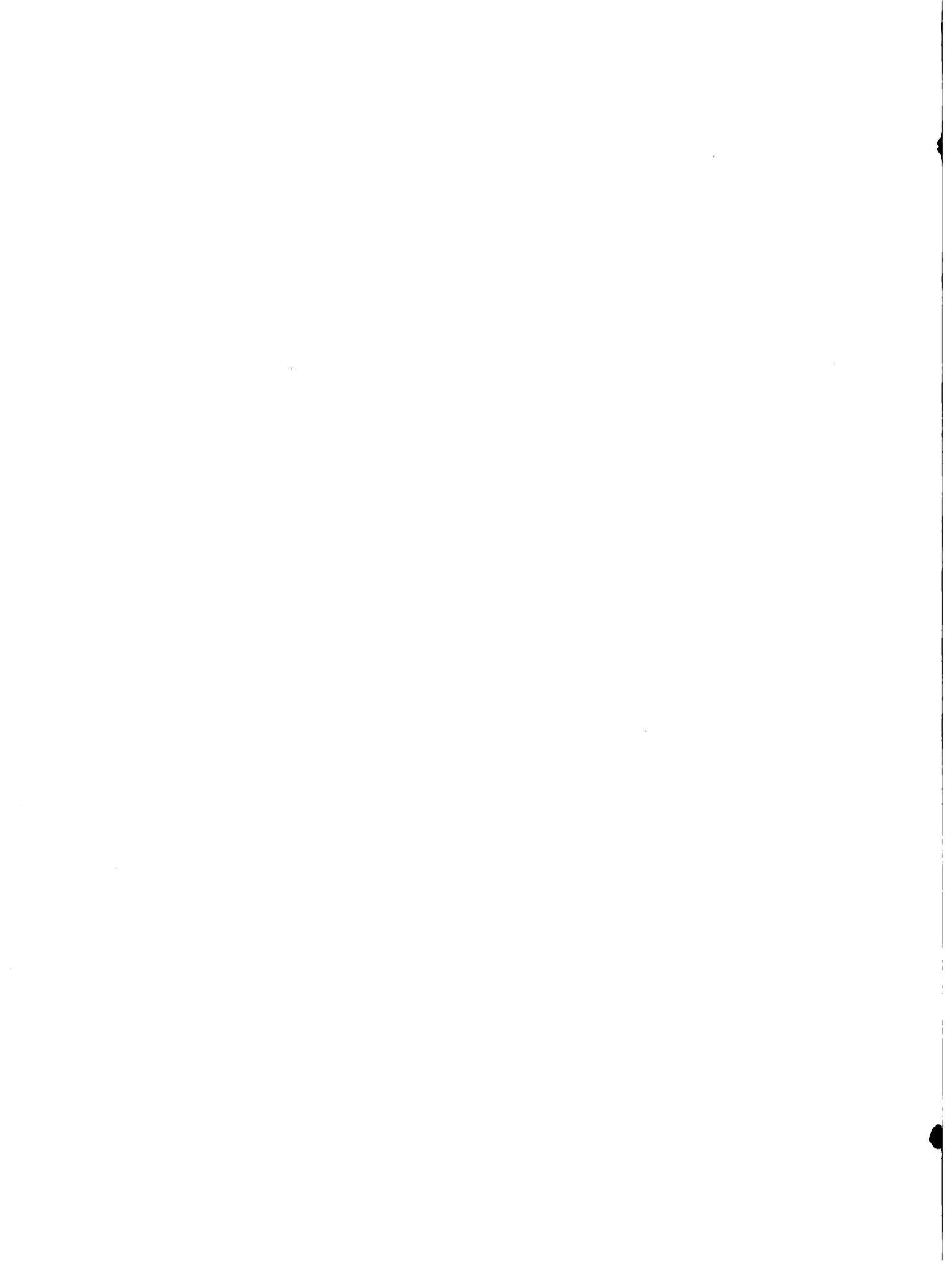
Cuadro Nº 1
NUMERO DE AGENCIAS Y DE PERSONAL DE CAMPO POR
ZONA DE SUPERVISION

Zona	Número de Agencias	A G E N T E S		
		Agrícola	Del Hogar	Asistentes
A	6	6	3	4
B	7	7	5	3
C	6	6	2	2
Total	19	19	10	9

Funciones y Responsabilidades de los Supervisores
de Zona

De acuerdo con la observación del autor en su desempeño como supervisor de Panamá, y según implícitamente se deduce de las normas administrativas del Servicio, las siguientes son las actividades de supervisión en Panamá.

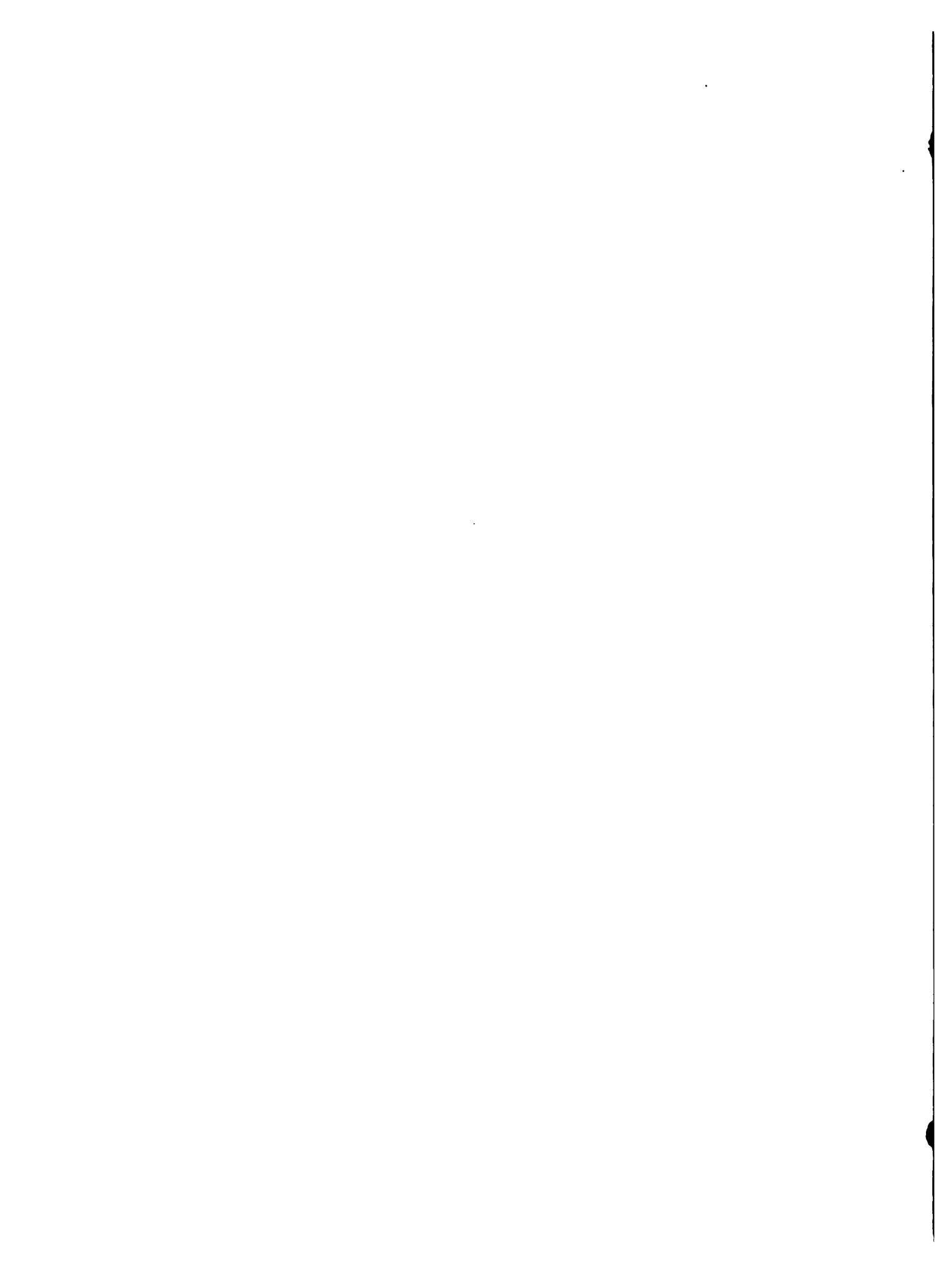
1. Asesoramiento técnico y profesional a los agentes de campo en problemas inherentes al trabajo de extensión.
2. Asesoramiento y orientación en la formulación de planes anuales de trabajo de los agentes de extensión.
3. Organización, coordinación y participación en cursos de capacitación del personal de campo.
4. Visitas con el agente local a los proyectos, y participación cuando fuere necesario, en las actividades de la agencia,



tales como: demostración de método y de resultado; participación y colaboración en los días de campo, excursiones y visitas a las fincas.

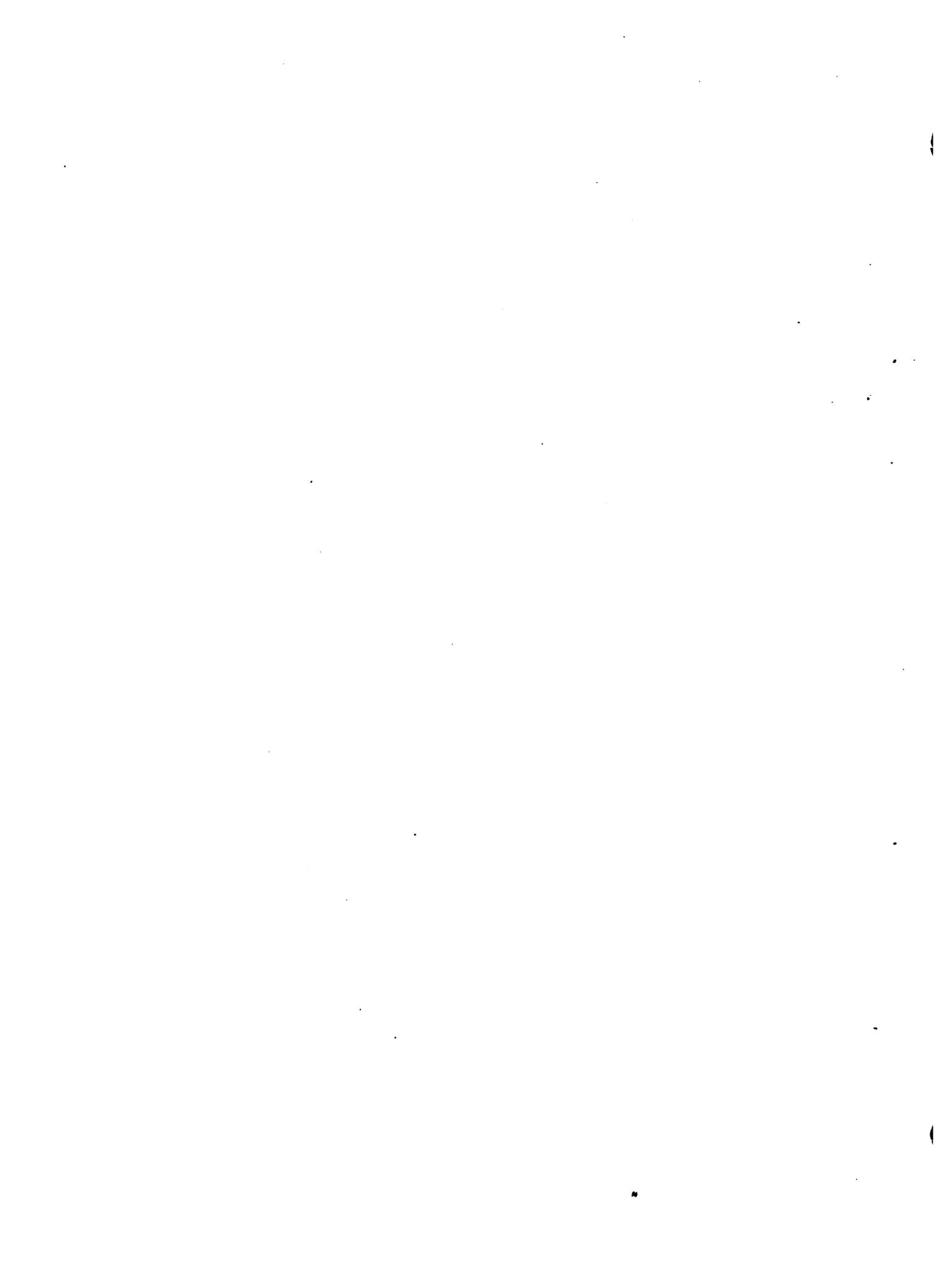
5. Selección, preparación y distribución de material informativo de carácter técnico a los agentes para contribuir a su mejoramiento profesional.
6. Revisión de informes, comentarios y recomendaciones.
7. Coordinación junto con el supervisor de clubes de las actividades de los socios 4-S, tales como concursos, ferias, exposiciones, día de logros y convenciones o reuniones.
8. Sugestiones al Director del Servicio para los traslados, reconocimientos y ascensos del personal de campo.
9. Colaboración al director en el estudio de los programas y planes nacionales de trabajo con el fin de ajustarlos a los objetivos del servicio.
10. Asesoramiento al Director en la formulación del presupuesto general del servicio.
11. Evaluación del programa de extensión, formulado por la zona.
12. Auscultación de las necesidades del personal de campo sobre sus necesidades técnicas y pedagógicas.

En el cumplimiento de sus funciones, el supervisor debe entregar a la dirección del Servicio, el plan que ha de desarrollar mensualmente en la oficina y en el campo. Además deberá dar a conocer el itinerario que ha de seguir en el recorrido de la zona de su competencia. De este modo, el director estará en posibilidad de trazar el cuadro general del trabajo de supervisión.



Dentro de este cuadro general, se establece que la segunda semana de cada mes el supervisor dedique su tiempo en la oficina para revisión, comentarios y recomendaciones sobre los informes mensuales de las agencias agrícolas, que usualmente envían los informes en la primera semana de cada mes. Esa segunda semana, igualmente, es aprovechada para la reunión del director con los supervisores de la oficina central. Las otras semanas están dedicadas al trabajo de campo.

Además de la función a que se hace referencia, el supervisor tiene a su cargo informes tales como: los mensuales de supervisión; de visita a las agencias; sobre colaboración de los especialistas; estadístico anual; anual de supervisión y sobre programa de semillas.



CAPITULO III

METODOLOGIA

Determinación de la Población

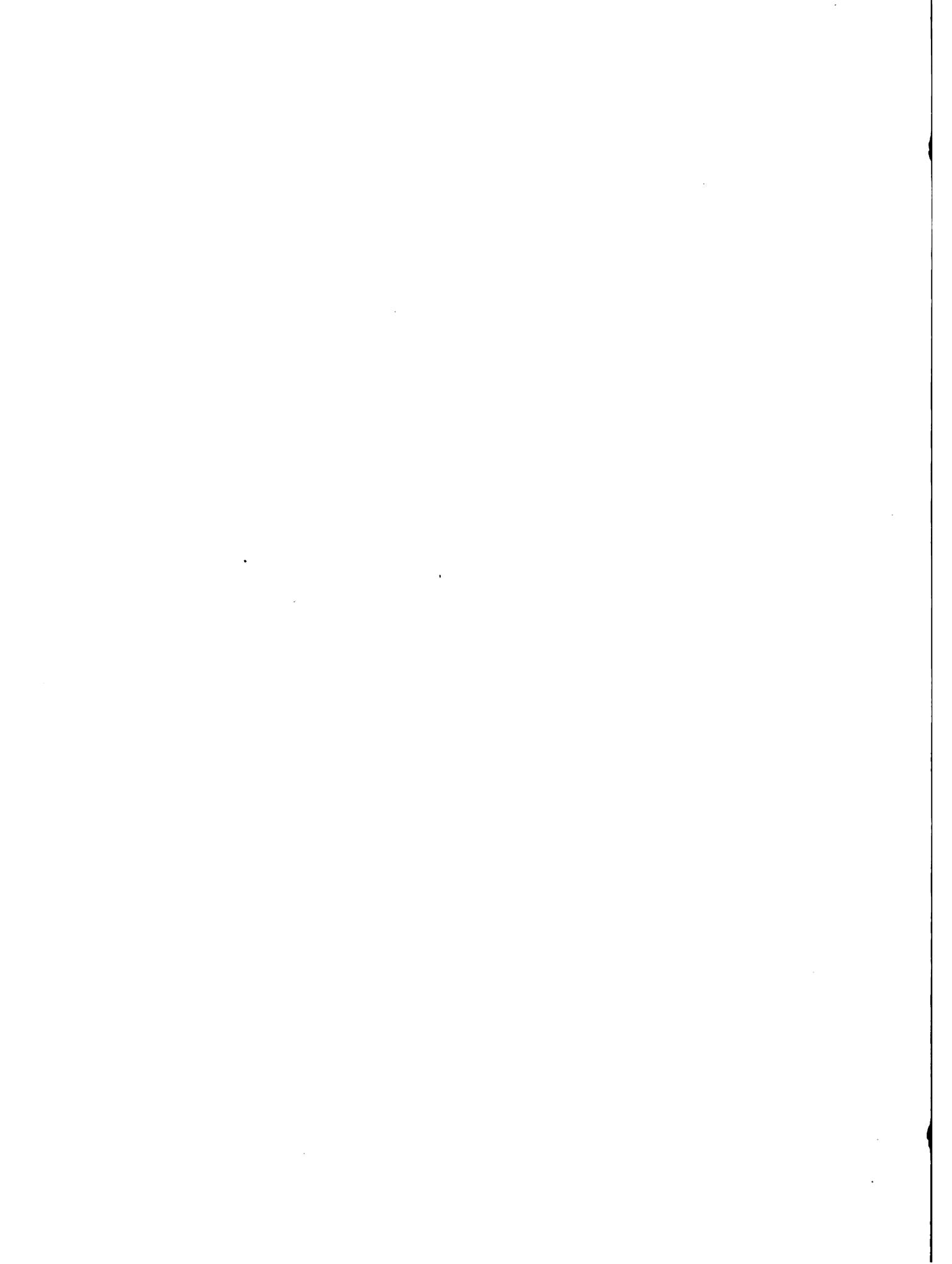
El estudio se realizó en el Servicio de Divulgación Agrícola de Panamá. Abarcó todo el personal técnico de la organización; tanto de la dirección, como de la supervisión y del campo. El universo estuvo compuesto de 44 personas: un director, cuatro supervisores y 39 agentes de extensión.

En la época escogida para la recolección de los datos, el director y tres agentes de extensión se encontraban en uso de vacaciones, lo cual impidió que se les entrevistara. Por esta razón, la población quedó constituida por 40 personas: cuatro supervisores y 36 agentes de extensión.

Técnicas de Investigación

Entrevistas:

La técnica principal de investigación usada en este estudio fue la entrevista personal. Por ser el autor de este estudio supervisor de una de las zonas del Servicio de Divulgación Agrícola de Panamá, se consideró aconsejable que él no recogiera personalmente la información en dicha zona. Se presumió que, evitando así la influencia que pudiera tener sobre sus antiguos subalternos se aseguraría mayor objetividad al estudio. En efecto, se solicitó la colaboración de un agente agrícola, miembro del servicio antes mencionado. Se le explicó el propósito de importancia del estudio, el contenido del cuestionario, la importancia de las observaciones sobre la actitud y las reacciones de la persona entrevistada, así como la forma de



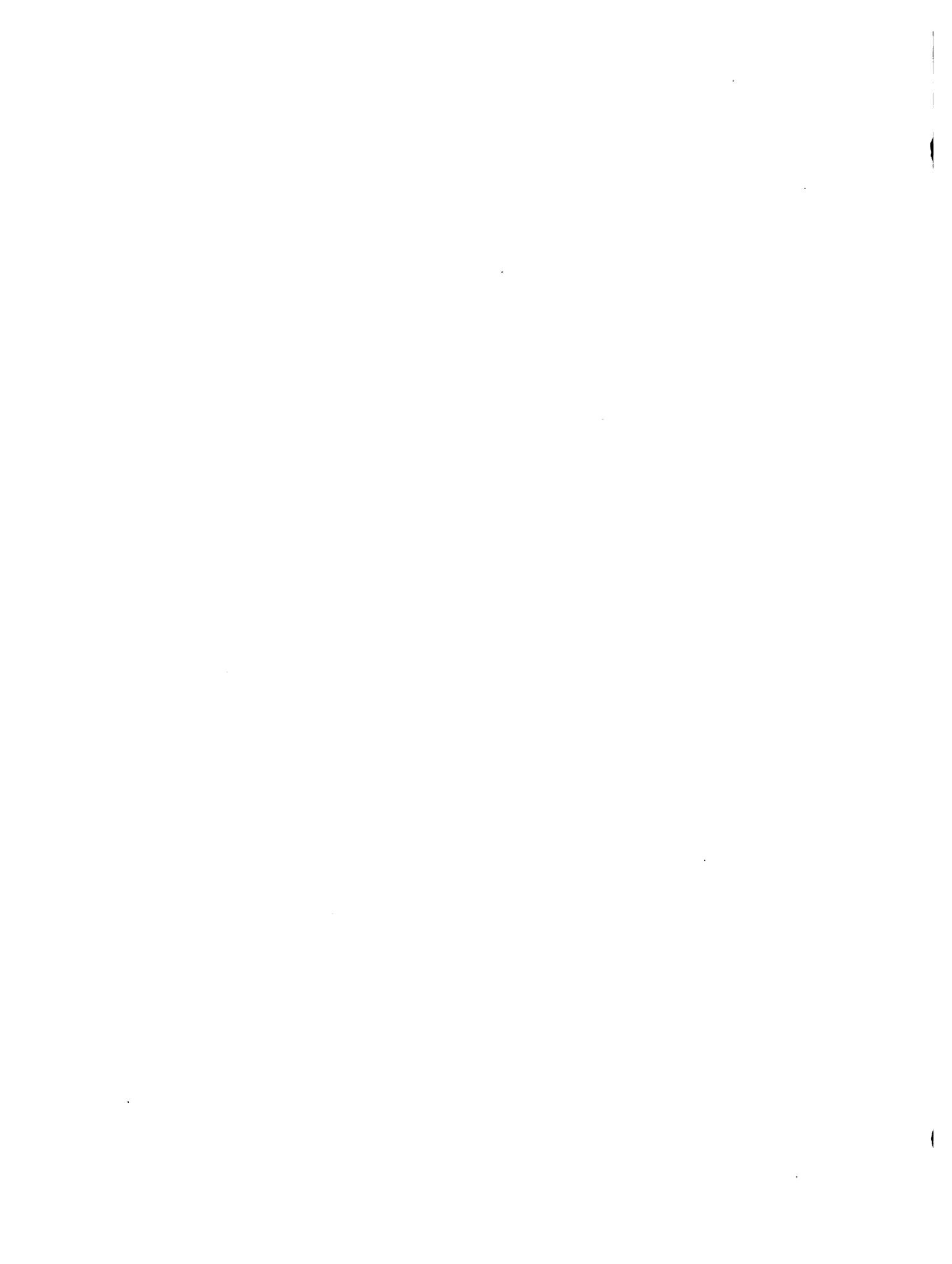
llenar los cuestionarios (Apéndice 1 y 2). Se le hizo una prueba con objeto de cerciorarse de su desenvolvimiento en la formulación y anotación de las preguntas, y la explicación de los objetivos e importancia del estudio indicado.

El autor realizó las entrevistas del personal de las zonas B y C, y de los supervisores. Dichas entrevistas fueron efectuadas en las sedes respectivas de las supervisiones y de las agencias. Usó el siguiente procedimiento:

1. Explicó a los entrevistados el propósito e importancia del estudio y el uso que se le daría al mismo.
2. Leyó el cuestionario con cada entrevistado y explicó las dudas que se presentaron.
3. Dio tiempo suficiente a los entrevistados para que contestaran el cuestionario.
4. Intercambió ideas con los entrevistados sobre el cuestionario usado en el estudio, una vez que dicho cuestionario fue llenado y devuelto, para tener conocimiento sobre la metodología usada en el estudio.

Instrumentos de Investigación

Se utilizaron dos clases de cuestionarios con una sola escala de valores para obtener la información sobre los objetivos específicos del estudio: un cuestionario estaba dirigido a los supervisores y otro a los agentes de extensión (Apéndice 1 y 2). El contenido de ambos era el mismo con la única diferencia de que las preguntas destinadas a los supervisores trataban de obtener información de éstos sobre el trabajo que realizan, mientras que los cuestionarios para

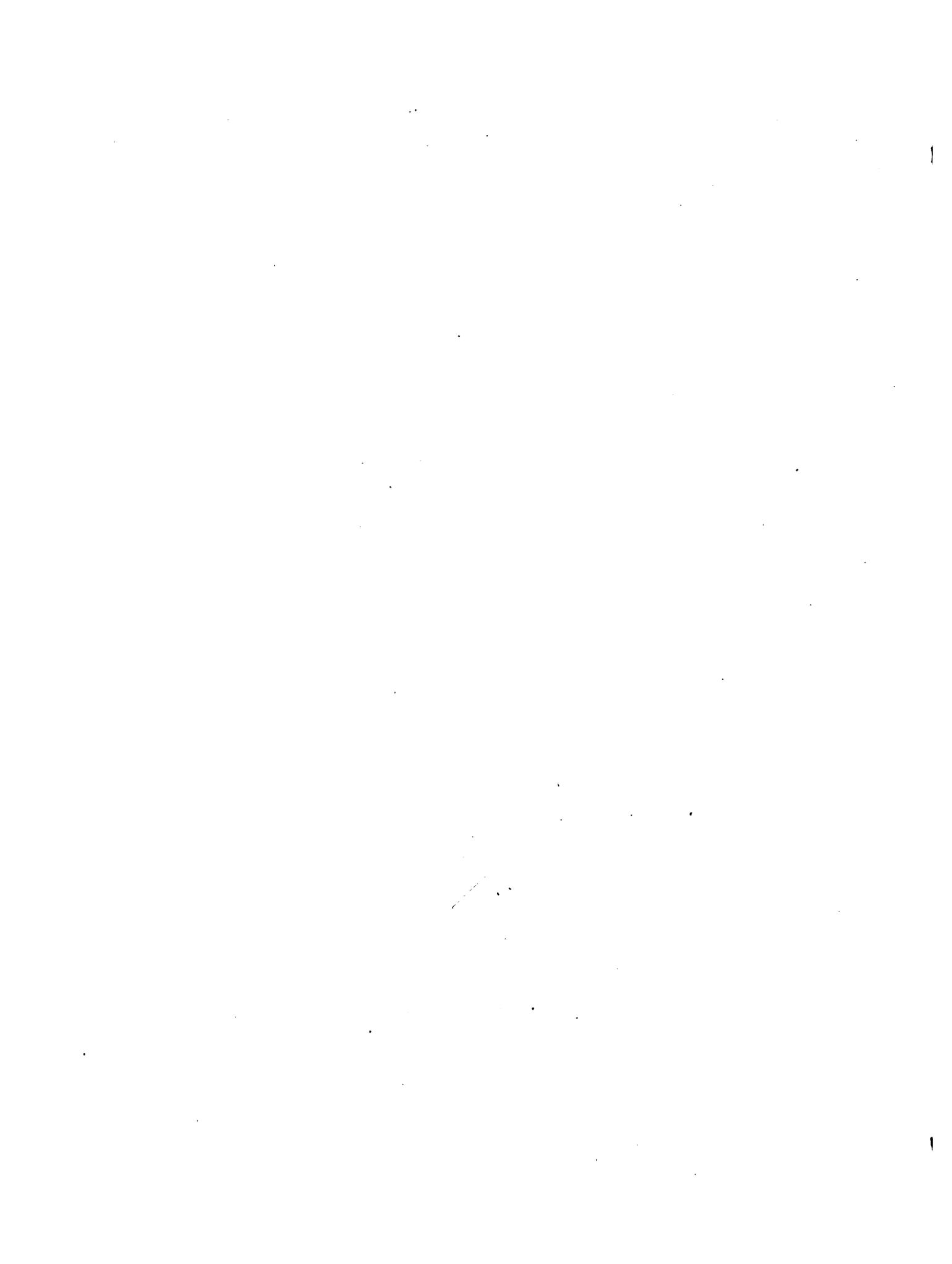


los agentes tendían a obtener una opinión sobre el trabajo de los supervisores.

Con el objeto de establecer algunas comparaciones con el estudio de Rojas (5) en 1958, se tomó como guía el cuestionario sobre 19 funciones de supervisión sometidas por él a juicio de agentes y supervisores en el Servicio de Extensión de Costa Rica. Se usó la misma escala de valores para participación e importancia. Se agregaron cuatro funciones adicionales a las 19 y se cambió la redacción de alguna de esas funciones.

En la preparación de la información adicional, se consultó a los profesores consejeros del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas (IICA), al director del Servicio Interamericano de Cooperación en Panamá (SICAP), al director general de Agricultura de Panamá, así como a algunos funcionarios de Divulgación Agrícola de Panamá (DAP). Esta información se integró en preguntas sobre otros aspectos de supervisión de extensión, tales como:

1. Características personales de supervisores y agentes.
2. Número de agencias por Zona de supervisión.
3. Visitas de supervisión.
4. Cursos de capacitación.
5. Reuniones del personal.
6. Informes de supervisión.
7. Opinión sobre la labor del supervisor por el personal de extensión.
8. Limitaciones en el trabajo de supervisión.
9. Quién es su jefe inmediato y quién determina su plan de trabajo.



10. Reorganización del Servicio de Extensión de Panamá.

Para determinar la importancia y la participación en las funciones se utilizaron escalas de valores en la siguiente forma:

1. Para importancia: muy importante, con un valor de 3; importante, con un valor de 2; poco importante, con un valor de 1; y, no es importante, con un valor de 0.
2. Para participación: muy frecuente, con un valor de 3; frecuente, con un valor de 2; poco frecuente, con un valor de 1; y, nunca, con un valor de 0.

En los índices de importancia y participación para cada una de las funciones, se tomaron en cuenta dos factores: el número de personas que opinaron, y el valor que se asignó a cada uno de los grados de importancia y participación^{*}.

Métodos Usados en el Análisis

Para el análisis de la información se utilizaron las siguientes medidas estadísticas: porcentaje, frecuencia, promedio, índice de importancia e índice de participación, la "t" de student, y correlación.

* El índice se calculó de la siguiente manera: para la función "Estudio y Elaboración de Presupuesto", 30 agentes la consideraron muy importante, 3 importante, 0 poco importante, 3 en blanco.

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 entre el número de personas que habían opinado

Ejemplo	$30 \times 3 = 90$	
	$3 \times 2 = 6$	
	$0 \times 1 = 0$	
	$\frac{96}{33}$	$96 \div 33 = 2.91$



CAPITULO IV

NATURALEZA Y CONCEPTO DE LA SUPERVISION
DE EXTENSION EN PANAMA

Características Personales de Supervisores y Agentes
del Servicio de Divulgación de Panamá

El Cuadro Nº 2 contiene información sobre la edad del personal de extensión de Panamá. Fluctúa entre un mínimo de 20 años y un máximo de 59, con una edad promedio de 30.9 años. El personal que tiene mayor edad es el de supervisión, con un promedio de 36 años; le siguen los agentes agrícolas, con edad promedio de 31.9 años; los asistentes, con 29.9 y por último, las agentes del hogar, con 25.8 años.

Cuadro Nº 2

EDAD DEL PERSONAL DEL SERVICIO DE EXTENSION
DE PANAMA

EDAD	SUPER- VISORES	AGENTES			TOTAL
		Agrícolas	Del hogar	Asistentes	
Jóvenes (menos de 25 años)	0	3	4	3	10
Medianos (entre 25 y 35 años)	2	11	5	5	23
Mayores (sobre 35 años)	2	3	1	1	7
TOTAL	4	17	10	9	40

Menores de 25 años hay 3 agentes agrícolas, 4 agentes del hogar y 3 asistentes; esto equivale a la cuarta parte del personal de extensión.



El personal de extensión de Panamá, con 30.9 años de edad promedio es ligeramente de mayor edad que el personal de extensión de Costa Rica, con 28.7 años en promedio (3). Eso mismo sucede con los supervisores y el personal de campo, a excepción del agente del hogar cuyos datos no figuran en el estudio presentado por del Río (3) en 1958. Tanto en Panamá, como en Costa Rica, el personal de mayor edad es el de supervisión, con 36 y 33.6 años promedio, respectivamente.

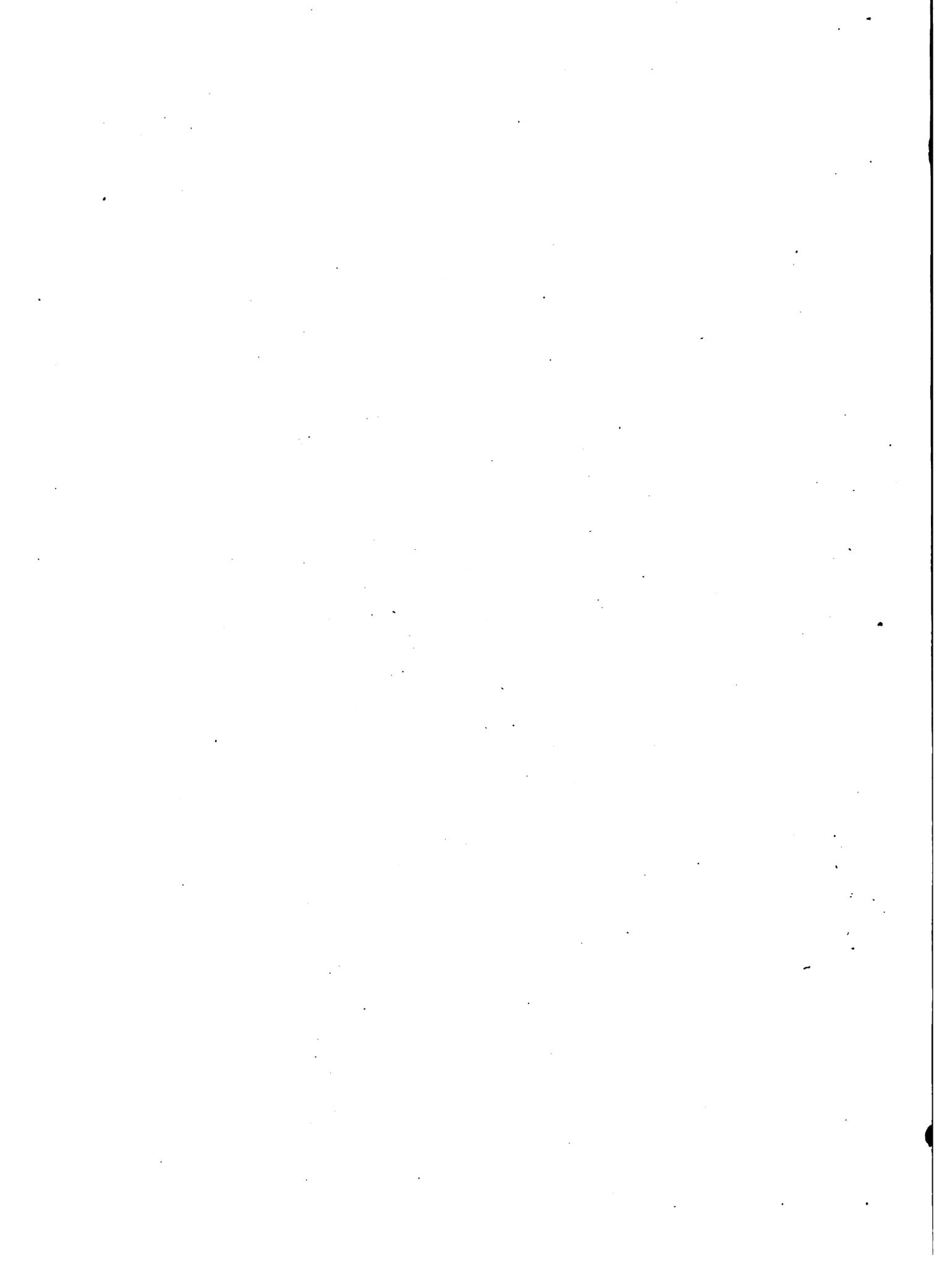
Cuadro Nº 3

TIEMPO EN EL CARGO ACTUAL DEL PERSONAL DEL SERVICIO
DE EXTENSION DE PANAMA (1961)

EDAD	SUPER- VISORES	AGENTES			TOTAL
		Agrícolas	Del hogar	Asistentes	
Con menos de 1 año	0	8	4	4	16
De 1 a 3 años	3	3	2	3	11
Sobre 3 años	1	6	4	2	13
TOTAL	4	17	10	9	40

En el Cuadro Nº 3, se observa que 16 miembros del Servicio, de un total de 40, tienen menos de 1 año de experiencia en su posición actual. Esto equivale al 40% del personal, presumiblemente esto indica que en el Servicio de Extensión hay cambios frecuentes en el personal, lo que produce inestabilidad.

El grupo que muestra más estabilidad es el de supervisores; en los grupos de agentes: agrícolas, del hogar y asistentes, se observan numerosos cambios, de tal manera que 8 de 17 agentes agrícolas y 4 de 10 agentes del hogar, así como 4 de 9 asistentes tienen menos de



1 año de ejercer su posición actual. La inestabilidad puede ser un factor limitante en el desarrollo de un servicio de extensión, y se justificaría un estudio para determinar las causas de inestabilidad del personal.

En el personal de extensión de Panamá, 12 de 40 extensionistas poseen educación universitaria: 3 supervisores, 7 agentes agrícolas y 2 agentes de hogar; 27 de 40 tienen preparación secundaria: 1 supervisor, 10 agentes agrícolas, 8 agentes del hogar y 8 asistentes. Un agente de extensión posee sólo educación primaria, según puede observarse en el Cuadro Nº 4.

Cuadro Nº 4

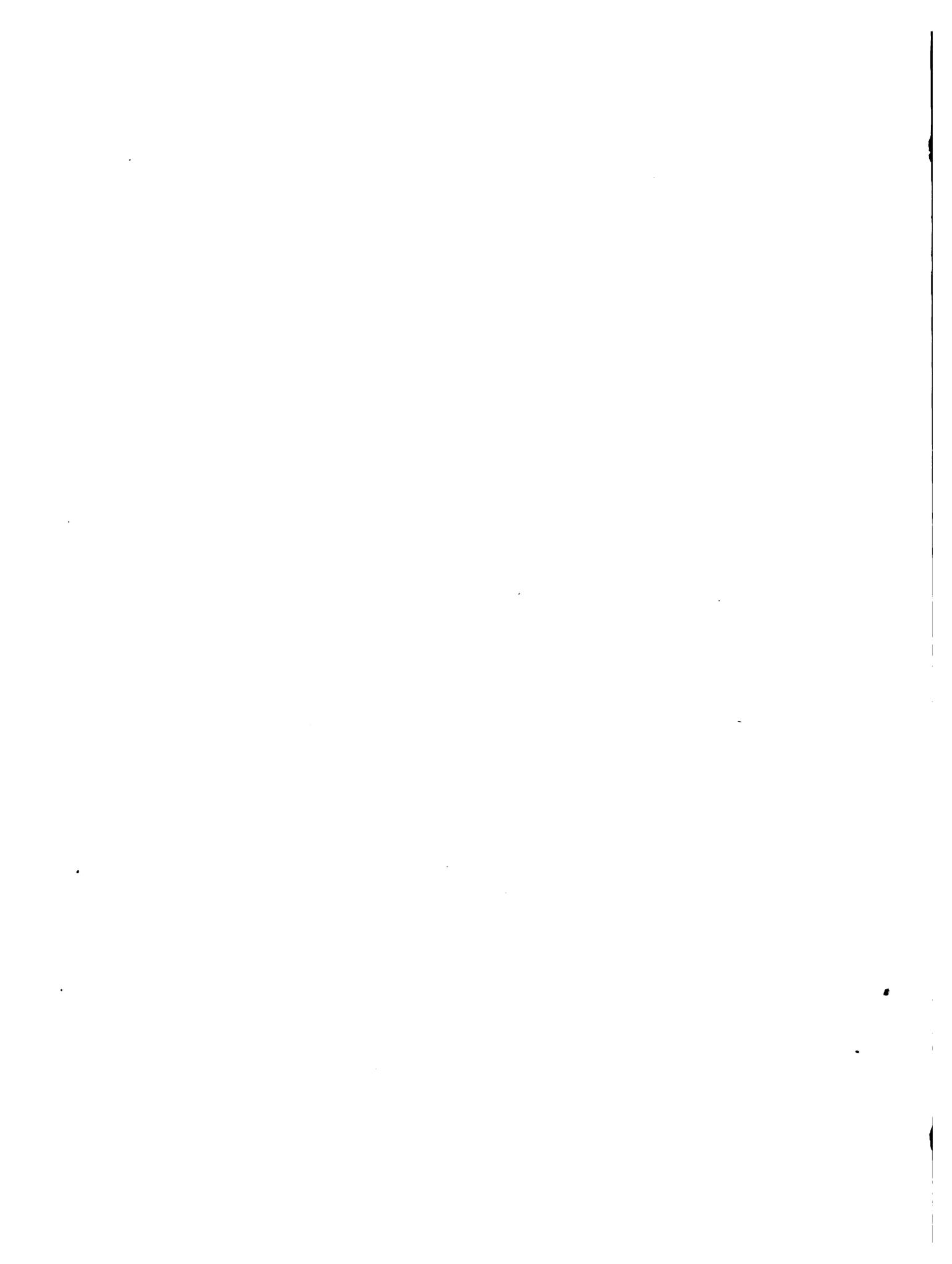
PREPARACION ACADEMICA DEL PERSONAL DE EXTENSION
DE PANAMA

PREPARACION ACADEMICA	SUPER- VISORES	AGENTES			TOTAL
		Agrícolas	Del hogar	Asistentes	
Universitaria	3	7	2 [*]	0	12
Secundaria	1	10	8	8	27
Primaria	0	0	0	1	1
TOTAL	4	17	10	9	40

* Las dos agentes del hogar: Una siguió cursos universitarios por un año, y la otra, por dos años.

Imagen sobre la Supervisión

El análisis sobre la importancia y participación en las funciones de supervisión, según el personal de extensión se enfocó desde diferentes puntos:

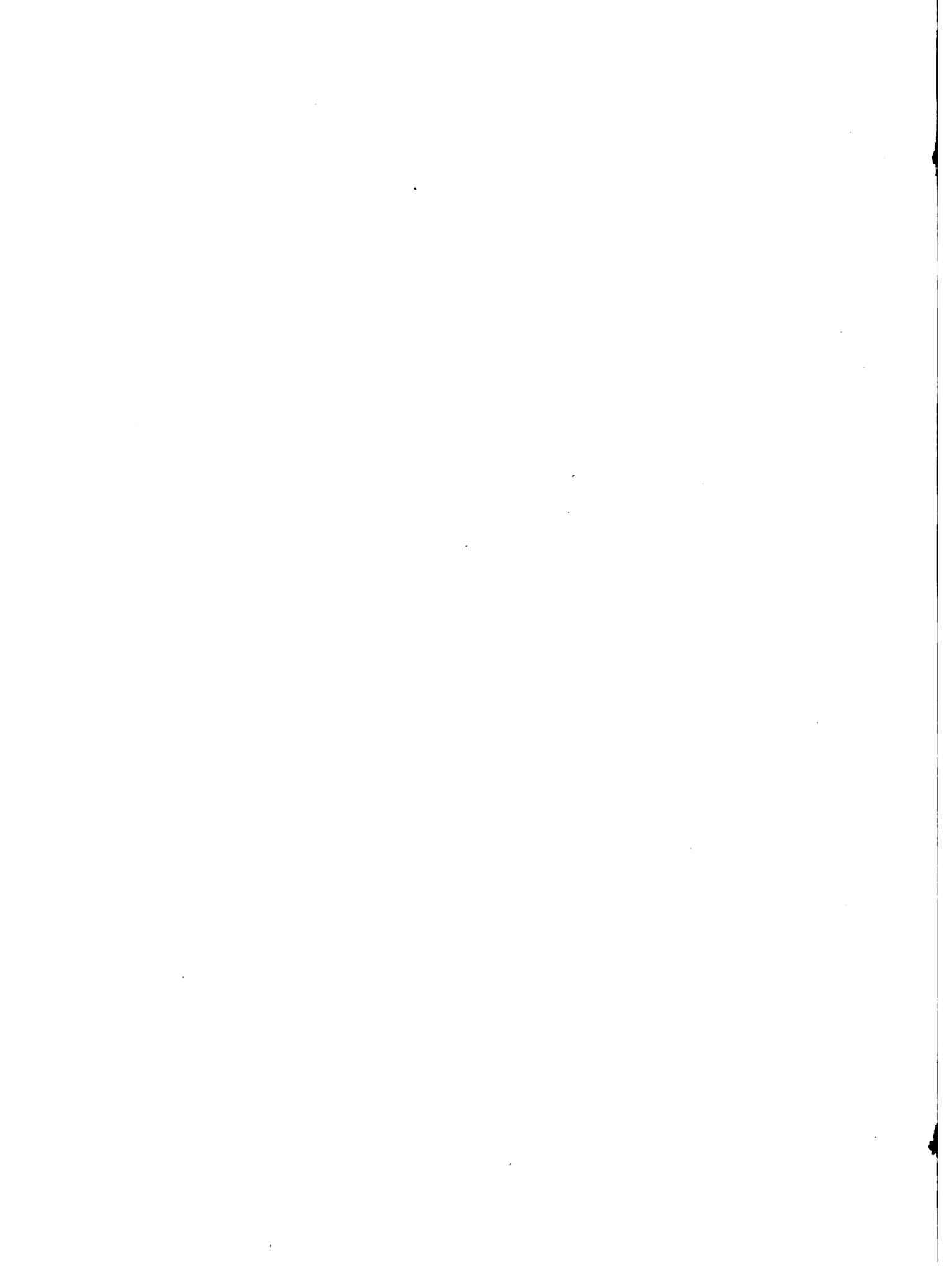


1. Del personal de extensión en su totalidad, esto es, los extensionistas de Panamá, como grupo.
2. De cada grupo en particular: agentes de campo y supervisores.
3. De los agentes de campo (agrícolas, del hogar y asistentes).
4. De los agentes agrícolas, según la experiencia y según la preparación académica.

En cada uno de los casos, se analizó la información de acuerdo con las clasificaciones que sobre las funciones decidió el autor para el presente estudio:

1. Según la escala de valores, tomó de 3.00 a 2.87, como de muchísima importancia; 2.86 a 2.75, como de mucha importancia; y de 2.74 o menos, como importantes.
2. De acuerdo con la clase de contacto: directo e indirecto (Apéndice 3).
3. De acuerdo con la naturaleza de las funciones: a) educativas (asesoramiento), y b) administrativas (coordinación) (Apéndice 3).

Es conveniente aclarar que una función puede a la vez tener carácter administrativo y carácter educativo; en casos como este, el autor decidió clasificar esas funciones de acuerdo con la condición que consideró predominante. Por ejemplo, las "reuniones periódicas del supervisor con el personal de las agencias agrícolas", tienen tanto de educativas como de administrativas; el autor la consideró predominantemente educativa, porque, según su experiencia, se tratan en ellas más problemas de orden pedagógico que administrativo. Algo parecido puede ocurrir con la clase de contacto. Por ejemplo, "orientación del programa general del servicio", requiere tanto contacto



directo como indirecto; el autor consideró predominante el contacto indirecto, porque para sugerir normas y direcciones el supervisor utiliza en mayor grado la correspondencia.

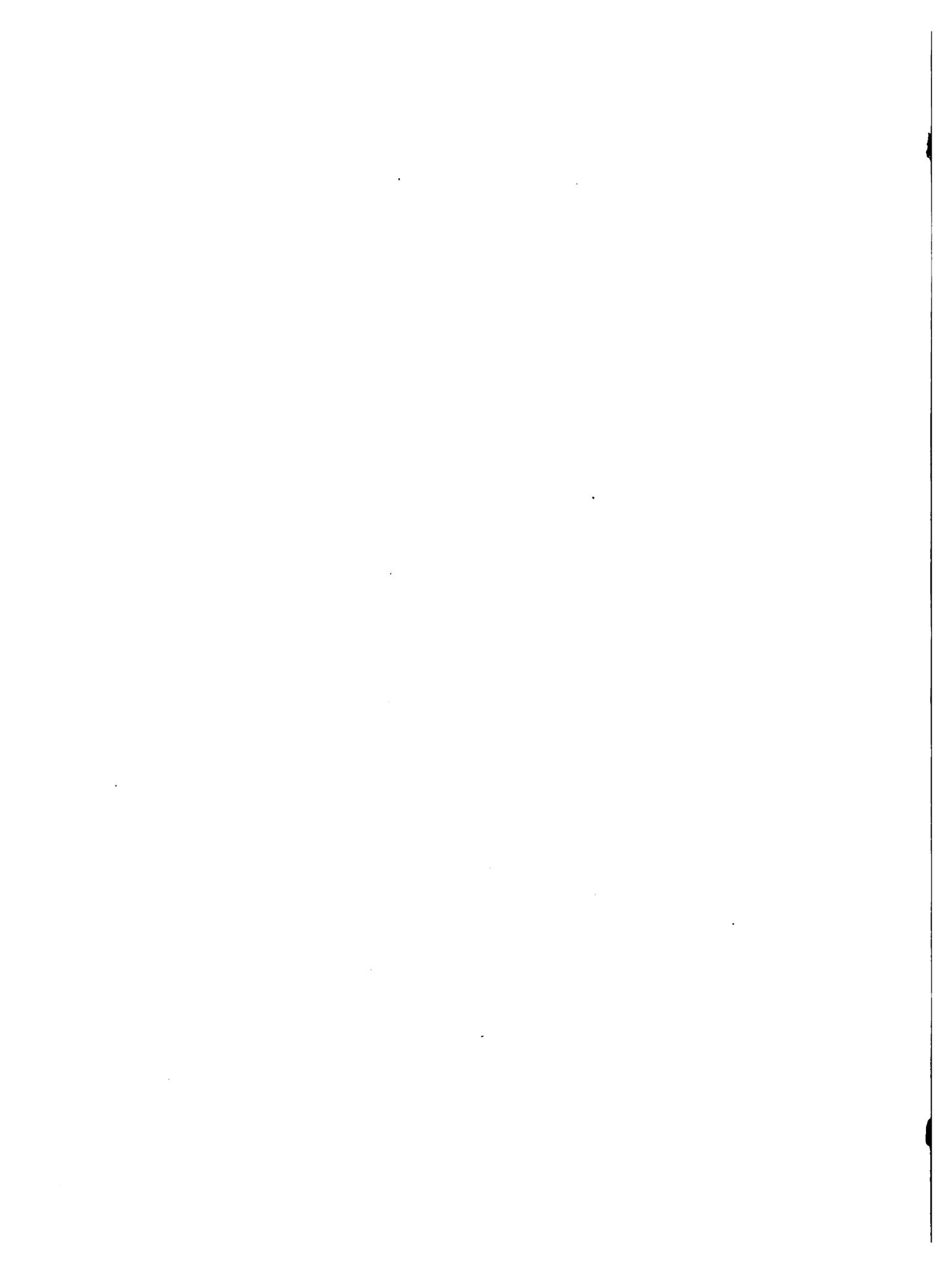
De las 23 funciones presentadas a juicio de agentes y supervisores, 7 se catalogaron de contacto directo y 16 de contacto indirecto; según la naturaleza de la función, 7 son educativas y 15 administrativas. La función "capacitación para supervisores" no fue incluida al analizar las funciones de acuerdo con la naturaleza de ellas (Apéndice 3).

CLASIFICACION	NUMERO DE FUNCIONES
Contacto directo	7
Contacto indirecto	16
Naturaleza educativa (asesoramiento)	7
Naturaleza [*] administrativa (coordinación)	15

En el análisis de la información de los Cuadros números 5, 6, 13 y 14, se aplicó la "t" de student como prueba de significancia. Los resultados no fueron significativos pero se notó una tendencia por el personal de extensión a considerar de mayor importancia las funciones de contacto directo y las funciones educativas.

Agentes y supervisores consideran importantes las funciones agrupadas en las dos clases de contacto, y ambos opinan que la participación de los supervisores es relativamente poco frecuente.

* La función "cursos de capacitación para supervisores" no fue incluida al analizar las funciones según la naturaleza de la misma.



Cuadro Nº 5

INDICES DE IMPORTANCIA Y PARTICIPACION ATRIBUIDA
POR EL PERSONAL DE EXTENSION A LAS FUNCIONES
DE SUPERVISION SEGUN LA CLASE DE CONTACTO*

CLASE DE CONTACTO	IMPORTANCIA*		PARTICIPACION*	
	Supervisores	Agentes	Supervisores	Agentes
Directo	2.78	2.76	1.82	1.80
Indirecto	2.66	2.70	1.72	1.93

* Las opiniones se expresan en índices con un máximo potencial de 3 según se indica en el Capítulo III.

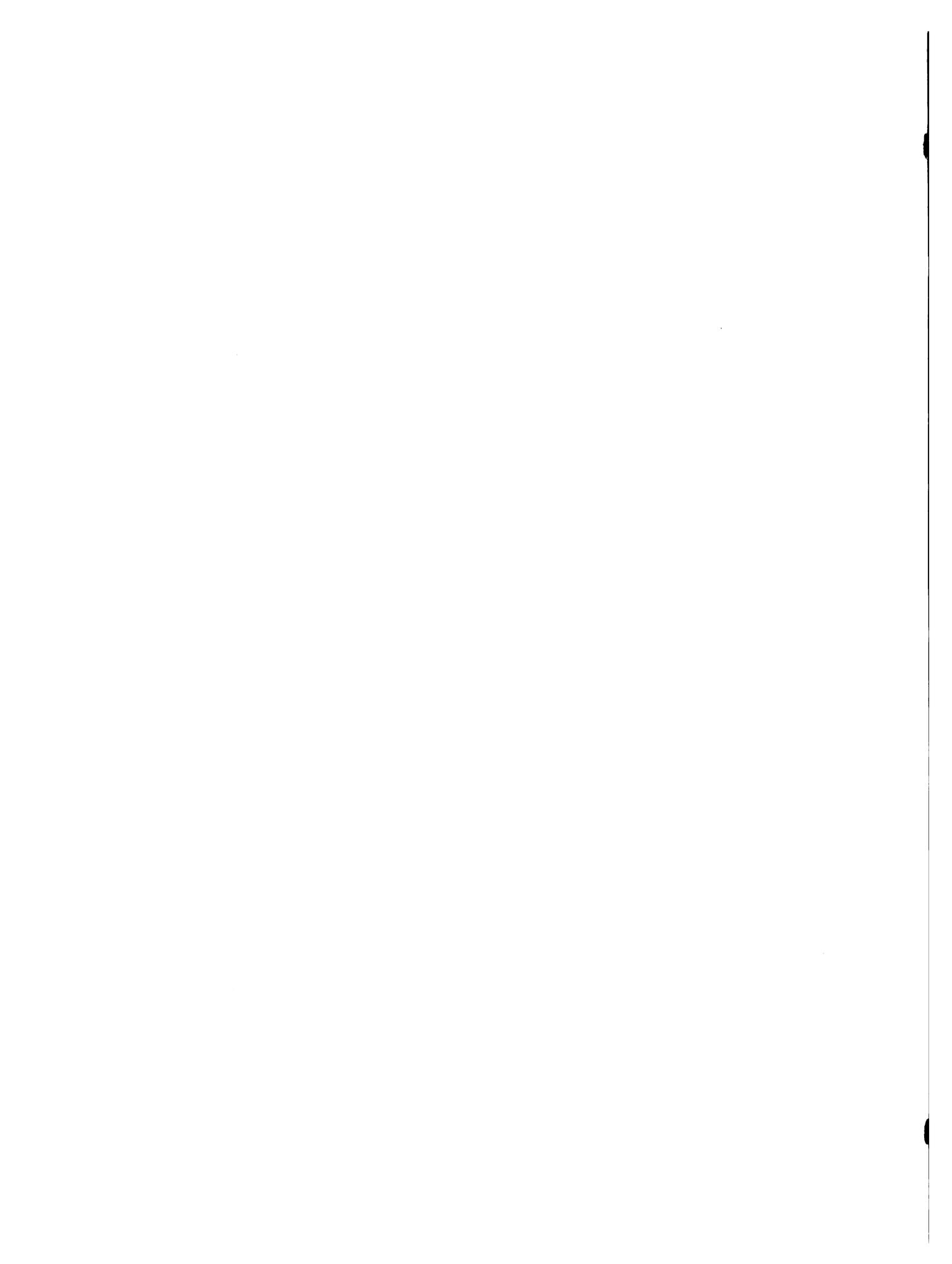
Los supervisores opinan que ellos participan más en funciones directas; en cambio, los agentes juzgan que los supervisores participan más en las funciones indirectas. (Cuadro Nº 5)

Cuadro Nº 6

INDICES DE IMPORTANCIA Y PARTICIPACION ATRIBUIDA
POR EL PERSONAL DE EXTENSION A LAS FUNCIONES
DE SUPERVISION SEGUN SU NATURALEZA

NATURALEZA DE LA FUNCION	IMPORTANCIA		PARTICIPACION	
	Supervisores	Agentes	Supervisores	Agentes
Administrativas (Coordinación)	2.66	2.70	1.71	1.88
Educativas (Asesoramiento)	2.78	2.76	1.81	1.91

De acuerdo con la naturaleza de la función, agentes y supervisores consideran importantes ambas: las administrativas y las



educativas. Las diferencias existentes entre una y otra clase de función, no son significativas; hay sin embargo, una tendencia a considerar más importantes las funciones educativas.

La participación de los supervisores en estas dos clases de funciones es relativamente poco frecuente; tanto agentes como supervisores opinan que participan ligeramente más en funciones educativas.

(Cuadro Nº 6)

Una vez establecida la importancia de las funciones según la naturaleza y según el contacto, es conveniente determinar la importancia de ellas, de acuerdo con otra clasificación, tal como se plantea en la escala de valores descrita en la página 22. Al aplicarla, se encontró que los supervisores consideran las 23 funciones sometidas a juicio, importantes; pero unas más que otras. Así, estiman de muchísima importancia 6 funciones; de mucha importancia, 9; e importantes, 8. (Cuadro Nº 7 y Figura Nº 4)

De las 6 funciones a que los supervisores asignaron muchísima importancia, 3 son de contacto directo (43%)* y 3 de contacto indirecto (19%); según su naturaleza, 5 son administrativas (33%) y 1, educativa (14%). Dichas funciones son: estudio y elaboración de presupuesto; asesoramiento a las agencias en la elaboración y conducción de

* Los porcentajes que figuran en esta página y las siguientes, después de cada total de funciones de contacto directo o indirecto, y de naturaleza educativa o administrativa, representa la proporción de cada clase y naturaleza de funciones en que participan los supervisores.

Ejemplo: de las 6 funciones de muchísima importancia, las 3 de contacto directo representan el 43% de las 7 funciones de contacto directo; y 3 de contacto indirecto son el 19% de las 16 funciones de contacto indirecto estudiadas.



CUADRO Nº 7

INDICES DE OPINION DE LOS SUPERVISORES SOBRE LA IMPORTANCIA DE 23 FUNCIONES
DE SUPERVISION Y DE SU PARTICIPACION EN ELLAS

F U N C I O N E S	INDICE DE IMPORTANCIA	INDICE DE PARTICIPACION
1- Estudio y elaboración de presupuestos.	3.00	1.00
2- Asesoramiento a las agencias agrícolas en la elaboración y conducción de programas y planes de trabajo.	3.00	2.00
3- Participar en la evaluación del trabajo de supervisión.	3.00	1.33
4- Participar en la evaluación del trabajo de las agencias agrícolas.	3.00	1.50
5- Organizar un plan y un horario de supervisión.	3.00	1.67
6- Establecer y mantener un espíritu de cooperación entre el personal de la agencia agrícola.	3.00	2.50
7- Selección, calificación y promoción de empleados.	2.75	0.00
8- Orientación del programa general del servicio.	2.75	2.00
9- Coordinación del trabajo de los especialistas y otros técnicos con las agencias agrícolas.	2.75	1.75
10- Reuniones periódicas del supervisor con el personal de las agencias agrícolas.	2.75	1.50
11- Adiestramiento del personal de las agencias agrícolas.	2.75	1.75
12- Adiestramiento para supervisores	2.75	0.00
13- Visitas a las agencias agrícolas para conocer y observar el desarrollo de proyectos.	2.75	1.75
14- Participar en la evaluación del programa general del servicio de extensión.	2.75	2.00
15- Obtener conocimiento sobre nuevas técnicas y métodos de enseñanza	2.75	1.75
16- Realización de ideas y/o investigaciones de factores o condiciones pertinentes a la enseñanza y que redunden en beneficio del programa de extensión.	2.67	1.67
17- Mantenimiento de relaciones de cooperación con otras instituciones a fin de obtener informes y posibles donaciones de materiales y equipos.	2.50	1.67
18- Selección y suministro de información técnica y práctica a los extensionistas.	2.50	1.67
19- Reuniones periódicas entre el director y supervisores	2.50	2.25
20- Cooperación con la dirección en la selección de candidatos para becas.	2.50	0.00
21- Reuniones periódicas entre supervisores.	2.25	1.25
22- Reuniones periódicas entre supervisores y especialistas.	2.25	1.00
23- Visitas a las agencias agrícolas para revisar el manejo de la oficina (archivos, registros).	2.25	1.75

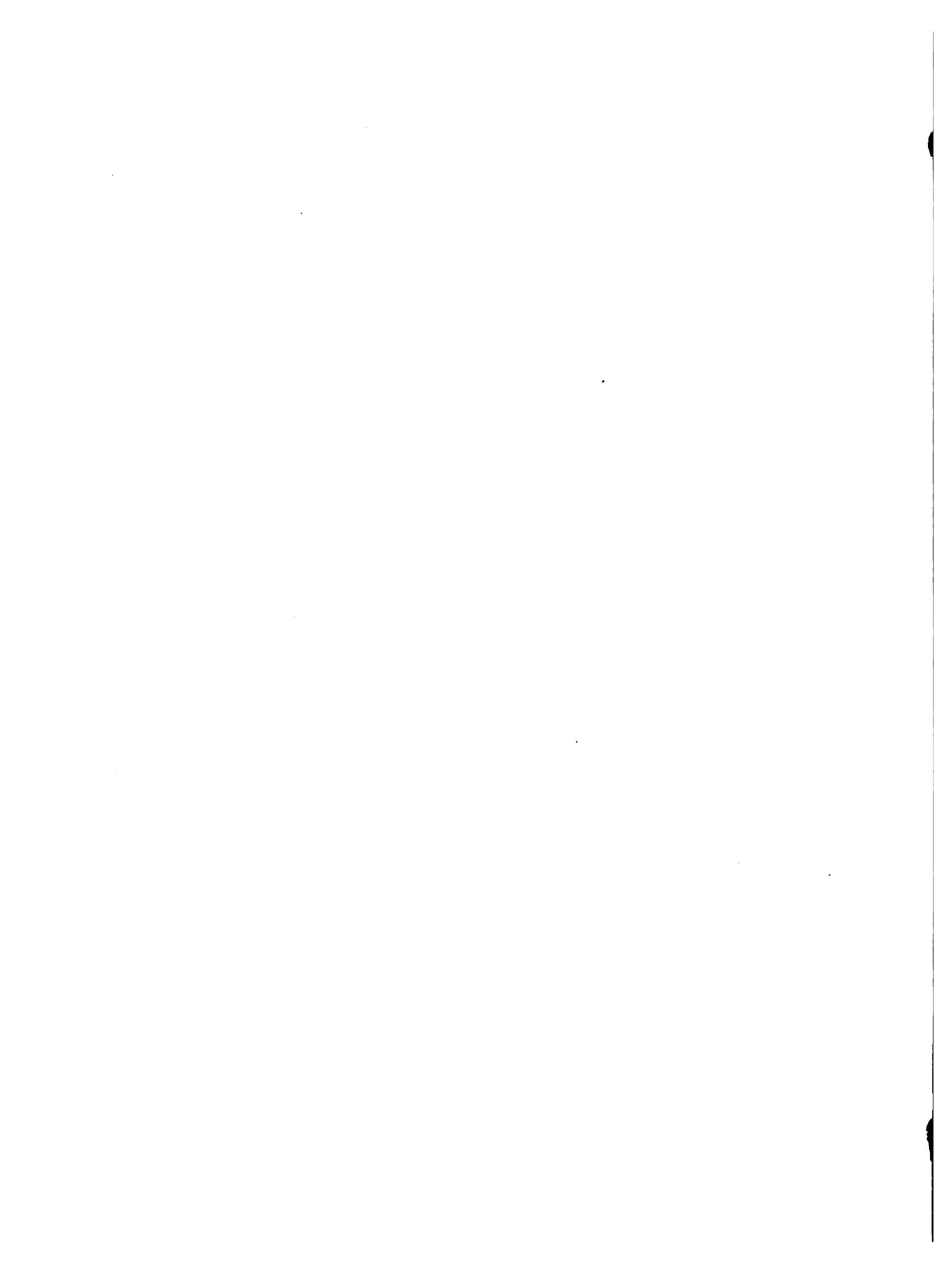
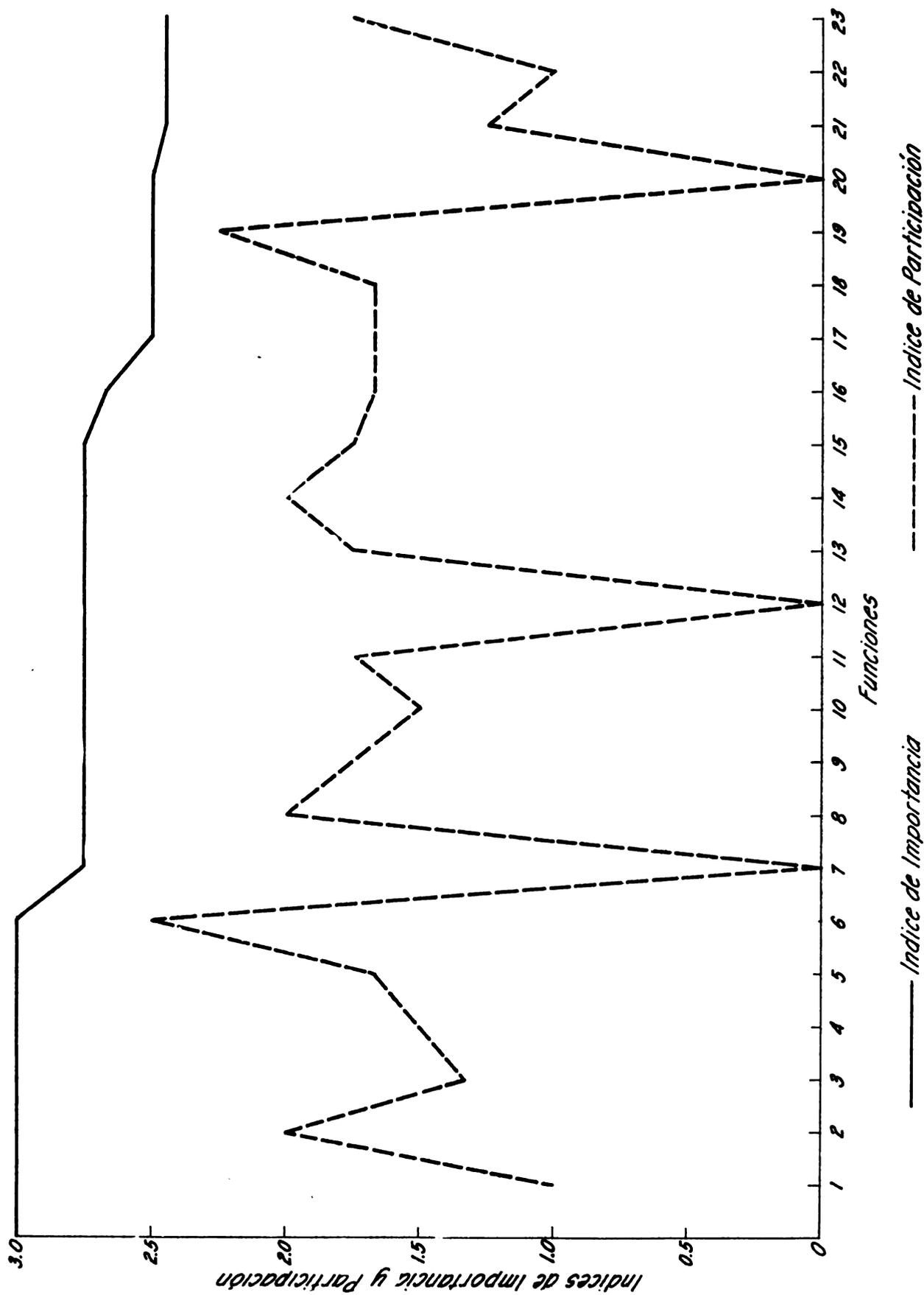


Figura No 4

INDICES DE OPINION DE LOS SUPERVISORES SOBRE LA IMPORTANCIA DE 23 FUNCIONES DE SUPERVISION Y DE SU PARTICIPACION EN ELLAS





programas y planes de trabajo; organizar un plan y un horario de supervisión; establecer y mantener un espíritu de cooperación entre el personal de la agencia; participar en la evaluación del trabajo de supervisión, y, participar en el trabajo de evaluación de las agencias agrícolas.

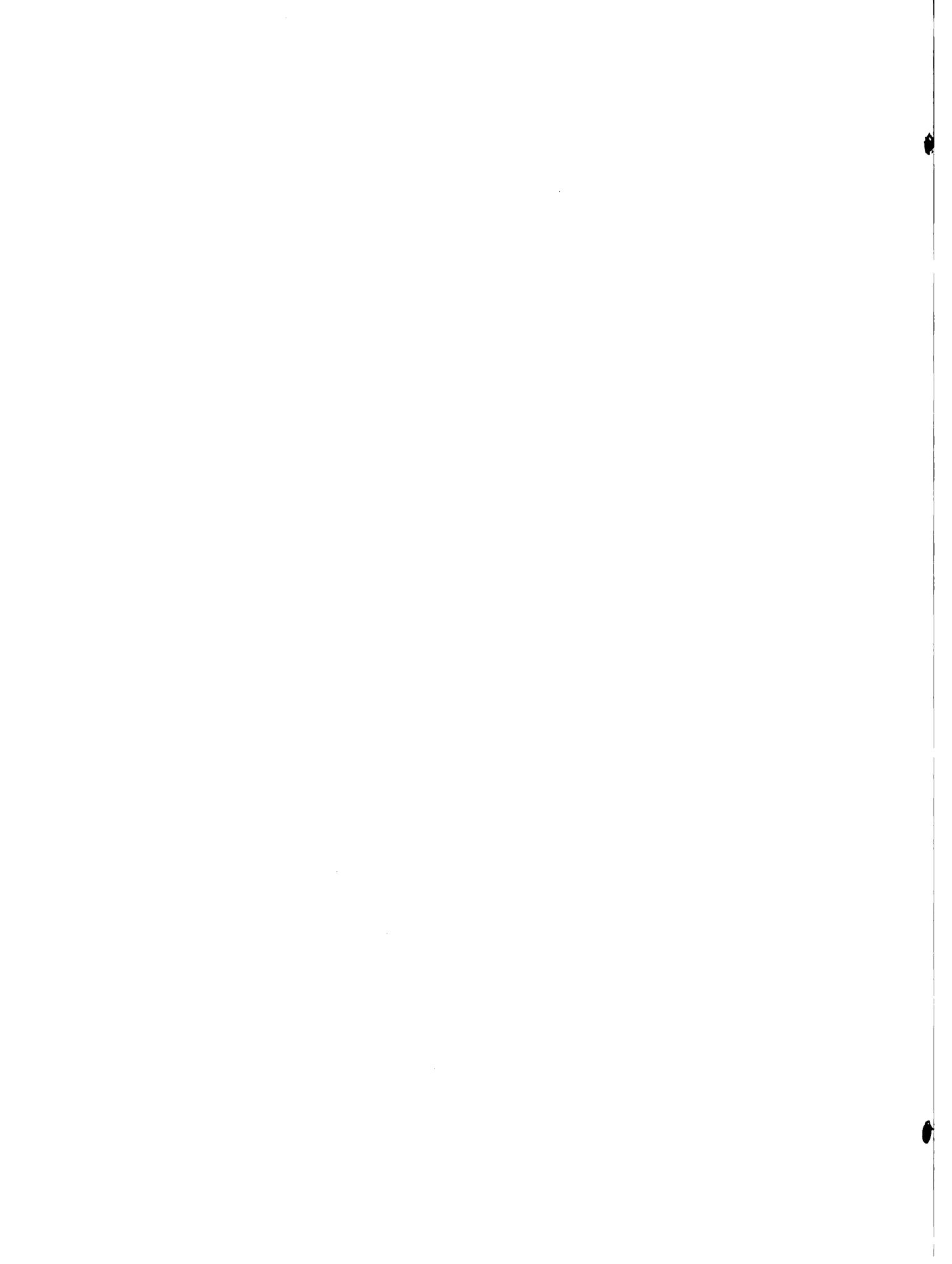
Las 8 funciones consideradas de menor importancia, una es de contacto directo (14%) y 7 de contacto indirecto (44%); según la naturaleza de la función, 2 son educativas (29%) y 6 administrativas (40%).

Sobre participación, los supervisores consideran que es poco frecuente y además que no participan en 3 de las 23 funciones, como puede observarse en el Cuadro Nº 7 y la Figura Nº 4: "Selección, calificación y promoción de empleados; cursos de capacitación para supervisores; y, cooperación con la dirección en la selección de candidatos para becas".

Al igual que los supervisores, los agentes de extensión opinan que las 23 funciones sometidas a juicio, son importantes; pero destacan 3 funciones como de muchísima importancia; 8 de mucha importancia; y 12 importantes. (Cuadro Nº 8 y Figura Nº 5)

Las 3 funciones consideradas de muchísima importancia, una es de contacto directo (14%) y 2 de contacto indirecto (12%); según la naturaleza de la función, una es educativa (14%), y 2 administrativas (13%). Estas funciones son: "Estudio y elaboración de presupuestos; selección, calificación y promoción de empleados; y reuniones periódicas del supervisor con el personal de las agencias".

En las 8 funciones de mucha importancia, catalogaron los agentes 3 de contacto directo (43%) y 5 de contacto indirecto (31%); según la



CUADRO Nº 8

INDICES DE OPINION DE LOS AGENTES DE EXTENSION SOBRE LA IMPORTANCIA DE 23
FUNCIONES DE SUPERVISION Y LA PARTICIPACION DE LOS SUPERVISORES EN ELLAS .

F U N C I O N E S	INDICE DE IMPORTANCIA	INDICE DE PARTICIPACION
1- Estudio y elaboración de presupuestos.	2.91	2.00
2- Selección, calificación y promoción de empleados.	2.90	1.84
3- Reuniones periódicas del supervisor con el personal de las agencias agrícolas	2.88	1.63
4- Adiestramiento del personal de las agencias agrícolas.	2.85	1.91
5- Cooperación con la dirección en la selección de candidatos para becas.	2.84	1.90
6- Establecer y mantener un espíritu de cooperación entre el personal de la agencia agrícola.	2.82	2.06
7- Visitas a las agencias agrícolas para conocer y observar el desarrollo de proyectos.	2.80	1.46
8- Organizar un plan y un horario de supervisión.	2.79	2.12
9- Mantenimiento de relaciones de cooperación con otras instituciones a fin de obtener informes y posibles donaciones de materiales y equipos.	2.77	2.26
10- Orientación del programa general del servicio.	2.76	2.27
11- Selección y suministro de información técnica y práctica a los extensionistas.	2.76	2.03
12- Participar en la evaluación del trabajo de las agencias agrícolas.	2.73	1.50
13- Participar en la evaluación del programa general del servicio de extensión.	2.72	1.94
14- Adiestramiento para supervisores.	2.72	1.31
15- Obtener conocimientos sobre nuevas técnicas y métodos de enseñanza	2.71	2.08
16- Asesoramiento a las agencias agrícolas en la elaboración y conducción de programas y planes de trabajo	2.70	2.13
17- Reuniones periódicas entre el director y los supervisores	2.70	2.00
18- Realización de ideas y/o investigaciones de factores o condiciones pertinentes a la enseñanza y que redunden en beneficio del programa de extensión	2.64	2.17
19- Reuniones periódicas entre supervisores.	2.59	1.68
20- Visitas a las agencias agrícolas para revisar el manejo de la oficina (archivos, registros).	2.57	1.35
21- Coordinación del trabajo de los especialistas y otros técnicos con las agencias agrícolas.	2.54	1.60
22- Reuniones periódicas entre supervisores y especialistas.	2.48	1.53
23. Participar en la evaluación del trabajo de supervisión.	2.41	1.78

Indice promedio de Importancia = 2.72

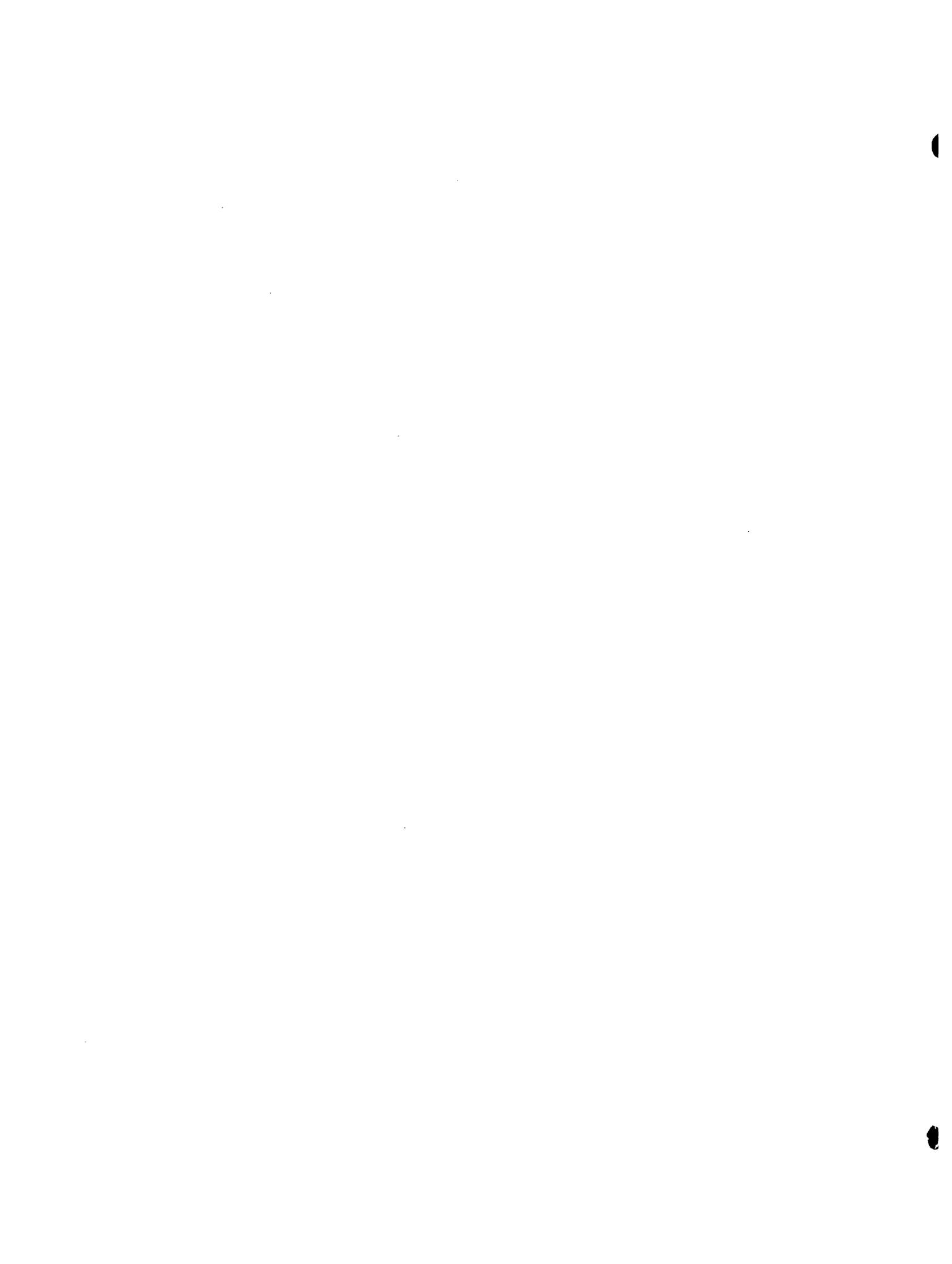
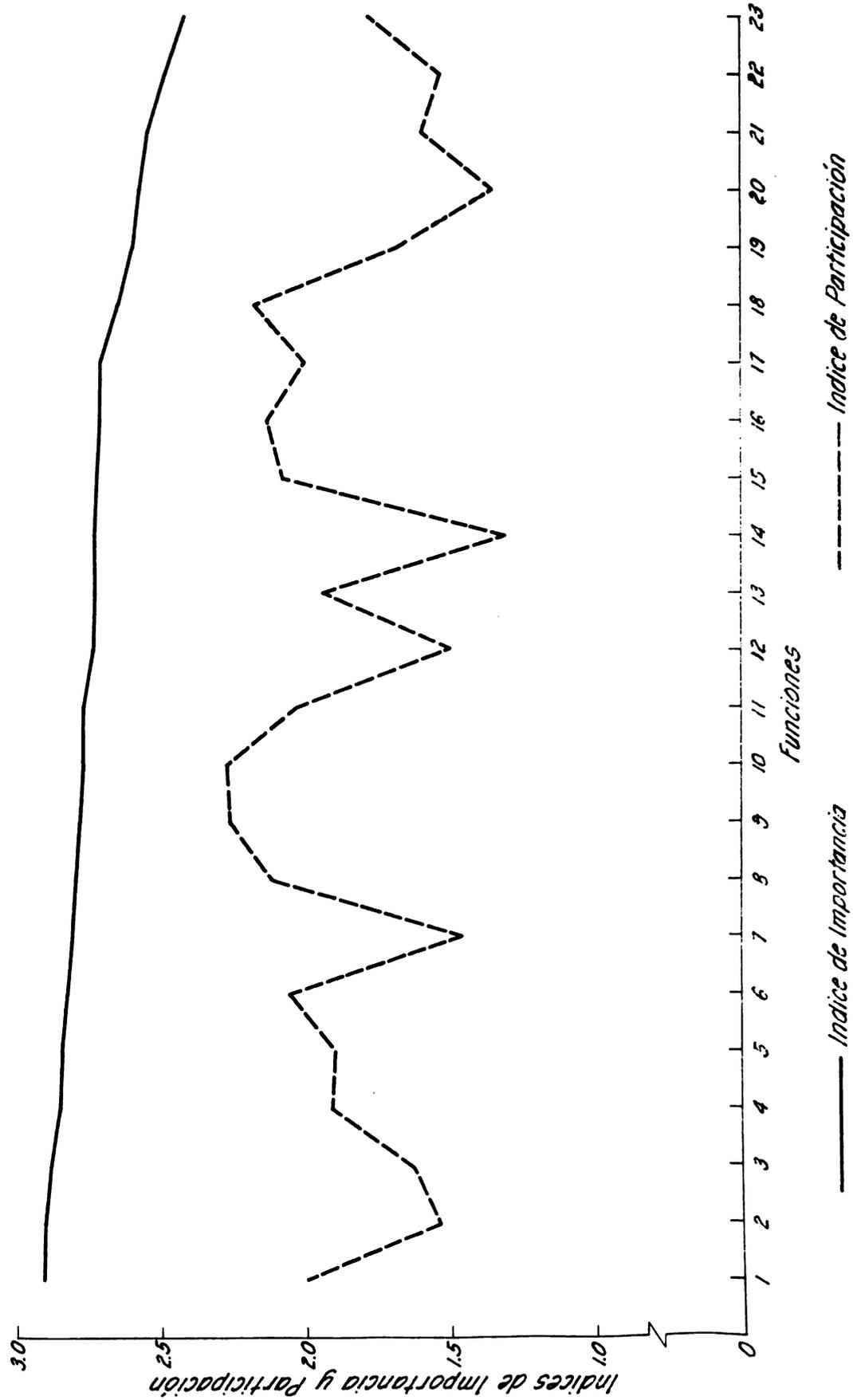


Figura Nº 5

INDICES DE OPINION DE LOS AGENTES D^a EXTENSION SOBRE LA IMPORTANCIA DE 23
FUNCIONES DE SUPERVISION Y LA PARTICIPACION DE LOS SUPERVISORES EN ELLAS





naturaleza de la función, éstas son, 3 educativas (43%) y 5 administrativas (33%).

Las 12 funciones restantes, consideradas importantes, son 3 de contacto directo (43%) y 9 de contacto indirecto (56%). Según su naturaleza, las mismas funciones son 3 educativas (43%), 8 administrativas (53%) y una que no fue analizada en esta clasificación.

Aunque la participación de los supervisores varía de función en función, los agentes de campo consideran que aquellos tienen, en general, una participación poco frecuente en las 23 funciones de supervisión, según se deduce del Cuadro N° 8.

La comparación entre las opiniones de los supervisores y agentes de campo, con respecto a la importancia que atribuyen a las 23 funciones de supervisión, se muestra en el Cuadro N° 9 y en la Figura N° 6, de donde se desprende que: supervisores y agentes consideran de muchísima importancia la función de "estudios y elaboración de presupuesto"; ésta función es de contacto indirecto y de naturaleza administrativa. Coinciden igualmente en que 3 funciones son de mucha importancia, y 5 importantes. Dichas funciones son: de mucha importancia:

"Orientación del programa general del servicio, capacitación al personal de las agencias; y, visitas a las agencias para conocer y observar el desarrollo de proyectos".

Importantes:

"Realización de ideas y/o investigaciones para mantener la enseñanza al día; reuniones periódicas entre el director y supervisores; reuniones periódicas entre supervisores; reuniones periódicas entre supervisores y especialistas; y, visitas a las agencias para revisar el manejo de la oficina".

Las 5 funciones consideradas importantes, son de contacto indirecto (31%); según la naturaleza de la función, una es educativa (14%)



CUADRO Nº 9

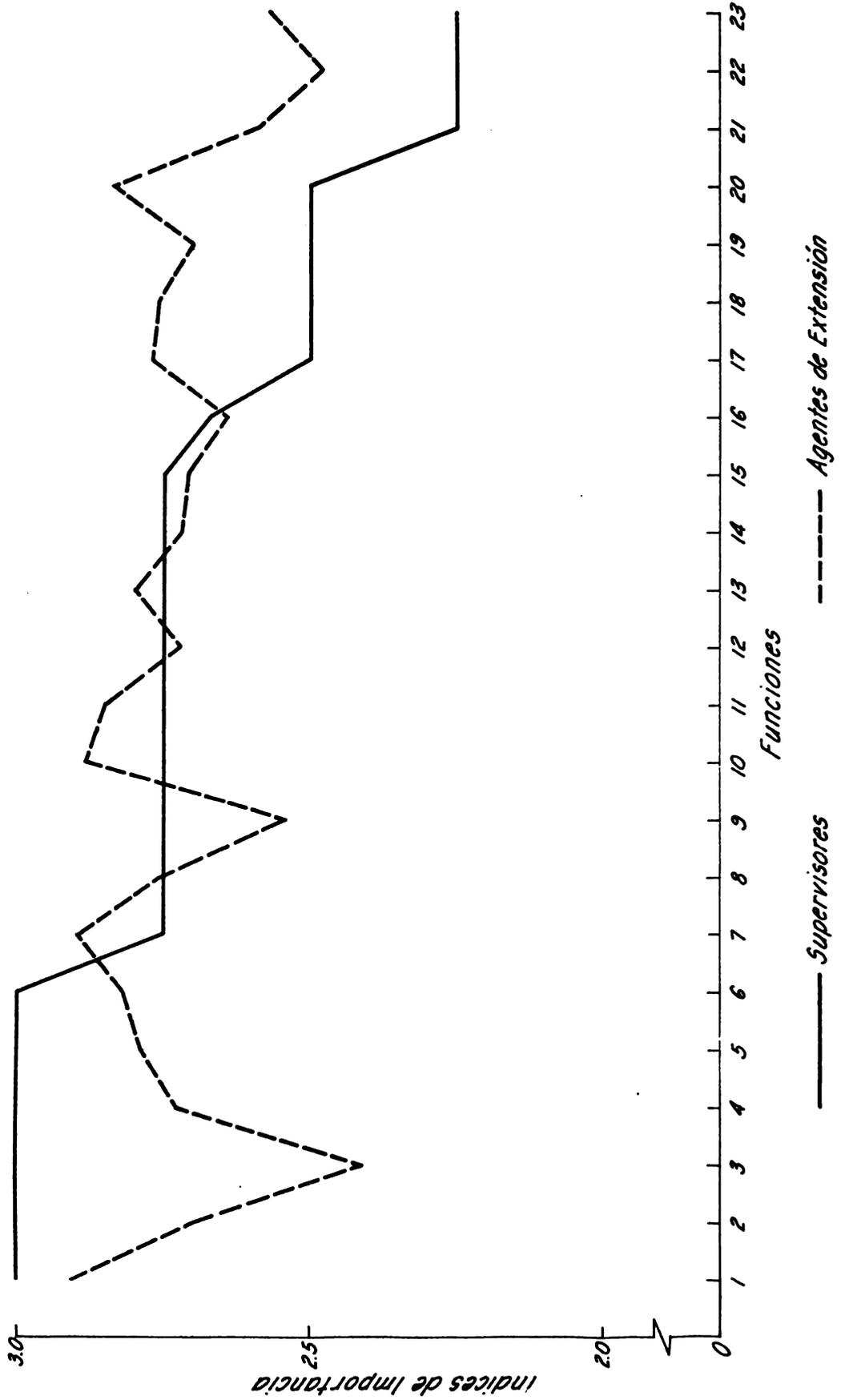
RELACION ENTRE LA OPINION DE LOS SUPERVISORES Y LOS AGENTES DE EXTENSION
SOBRE LA IMPORTANCIA DE LAS 23 FUNCIONES DE SUPERVISION

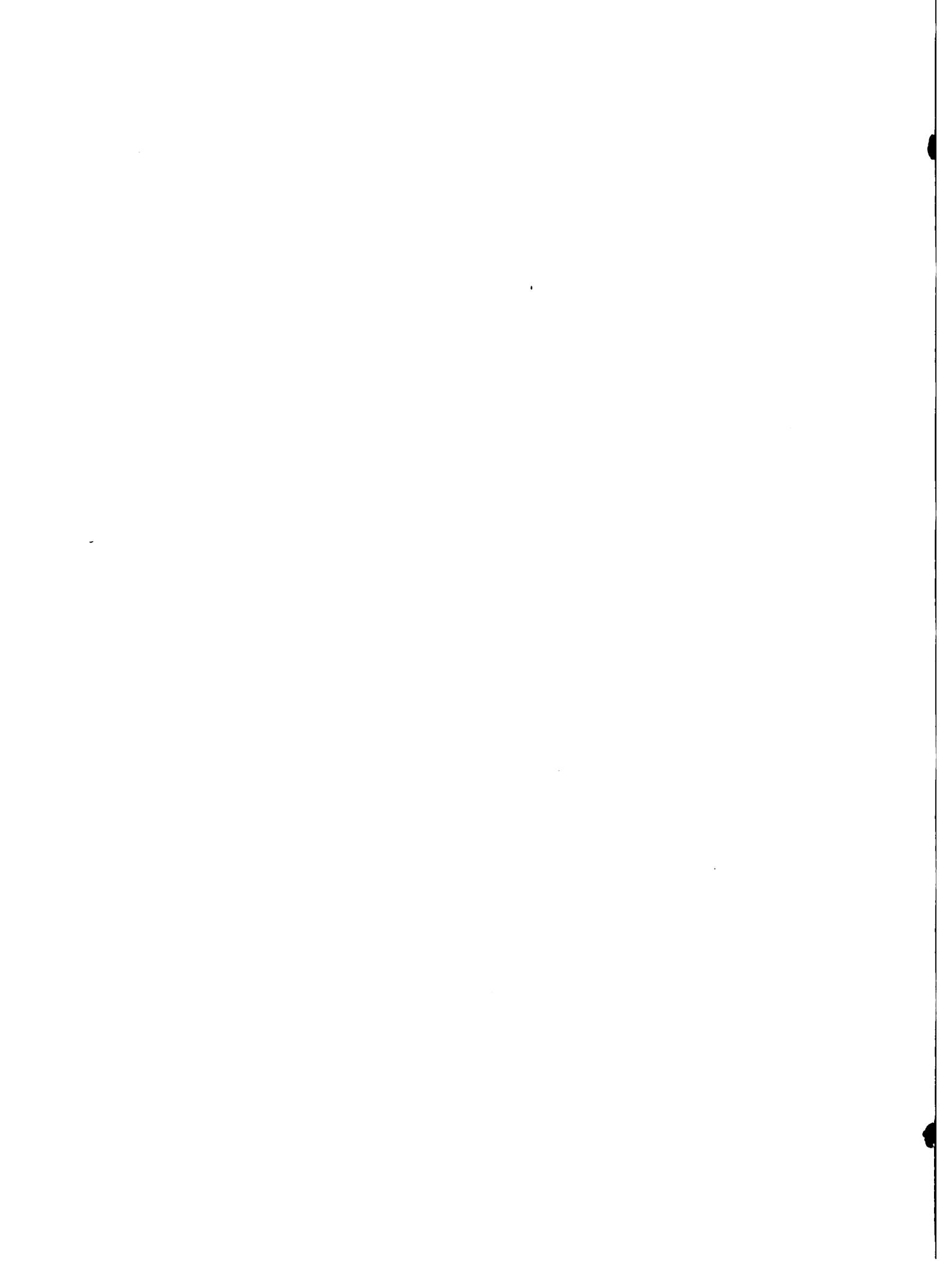
F U N C I O N E S	INDICE DE IMPORTANCIA	
	Supervisores	Agentes de Extensión
1- Estudio y elaboración de presupuestos.	3.00	2.91
2- Asesoramiento a las agencias agrícolas en la elaboración y conducción de programas y planes de trabajo.	3.00	2.70
3- Participar en la evaluación del trabajo de supervisión	3.00	2.41
4- Participar en la evaluación del trabajo de las agencias agrícolas.	3.00	2.73
5- Organizar un plan y un horario de supervisión.	3.00	2.79
6- Establecer y mantener un espíritu de cooperación entre el personal de la agencia agrícola.	3.00	2.82
7- Selección, calificación y promoción de empleados.	2.75	2.90
8- Orientación del programa general del servicio.	2.75	2.76
9- Coordinación del trabajo de los especialistas y otros técnicos con las agencias agrícolas	2.75	2.54
10- Reuniones periódicas del supervisor con el personal de las agencias agrícolas.	2.75	2.88
11- Adiestramiento del personal de las agencias agrícolas.	2.75	2.85
12- Adiestramiento para supervisores.	2.75	2.72
13- Visita a las agencias agrícolas para conocer y observar el desarrollo de proyectos.	2.75	2.80
14- Participar en la evaluación del programa general del servicio de extensión.	2.75	2.72
15- Obtener conocimientos sobre nuevas técnicas y métodos de enseñanza	2.75	2.71
16- Realización de ideas y/o investigaciones de factores o condiciones pertinentes a la enseñanza y que redunden en beneficio del programa de extensión.	2.67	2.64
17- Mantenimiento de relaciones de cooperación con otras instituciones a fin de obtener informes y posibles donaciones de materiales y equipos.	2.50	2.77
18- Selección y suministro de información técnica y práctica a los extensionistas	2.50	2.76
19- Reuniones periódicas entre el director y supervisores.	2.50	2.70
20- Cooperación con la dirección en la selección de candidatos para becas.	2.50	2.84
21- Reuniones periódicas entre supervisores.	2.25	2.59
22- Reuniones periódicas entre supervisores y especialistas.	2.25	2.48
23- Visitas a las agencias agrícolas para revisar el manejo de la oficina (archivos, registros).	2.25	2.57
Indice Promedio de Importancia =	2.70	2.72



Figura No 6

RELACION ENTRE LA OPINION DE LOS SUPERVISORES Y LOS AGENTES DE EXTENSION
SOBRE LA IMPORTANCIA DE LAS 23 FUNCIONES DE SUPERVISION





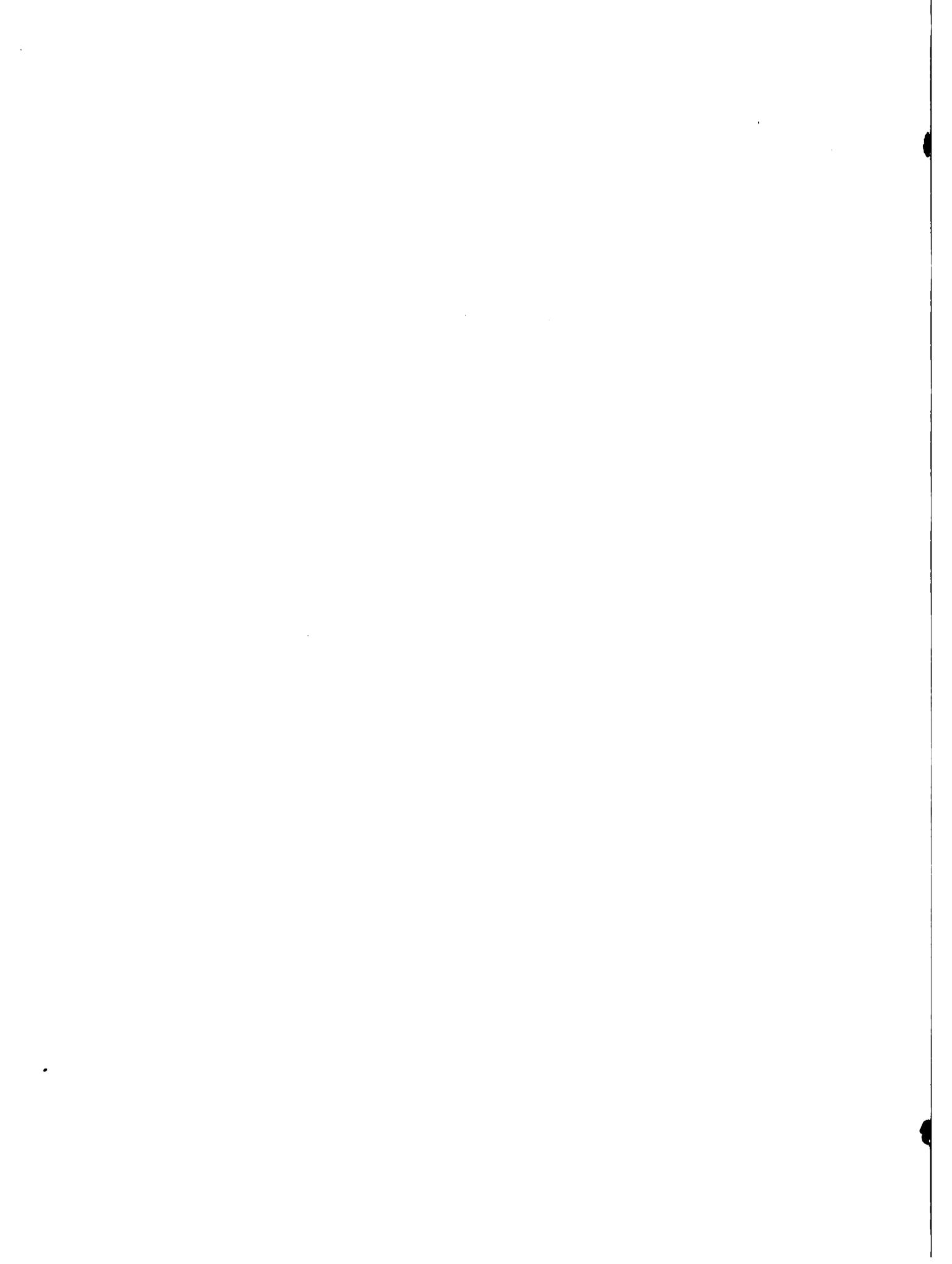
y 4 administrativas (27%). Hay poca relación en la opinión de los agentes y supervisores; el índice de correlación directa es de 0.32.

Opinión de los Agentes Agrícolas, del Hogar, y Asistentes
sobre la Importancia de 23 Funciones de Supervisión

En todo servicio de extensión, los agentes de campo se dividen en 3 grupos: agrícola, del hogar y asistente, tal como se describe en la página 6. Habiendo analizado en conjunto las opiniones de los tres grupos, se consideró conveniente conocer la opinión de cada grupo separadamente. Con tal propósito se elaboró el Cuadro Nº 10, complementado con la Figura Nº 7, de los que se desprende lo siguiente:

1. Los agentes agrícolas consideran de muchísima importancia tres funciones, de las cuales, 1 es de contacto directo (14%) y 2 de contacto indirecto (12%); según la naturaleza de la función, una es educativa (14%) y 2 son administrativas (13%).
2. Las agentes del hogar asignan muchísima importancia a 9 funciones de supervisión, en las que 4 son de contacto directo (57%) y 5, de contacto indirecto (31%); según la naturaleza de las funciones, 5 educativas (71%) y 4, administrativas (27%).
3. Los asistentes atribuyen muchísima importancia a 12 funciones de supervisión; de las cuales 5 son de contacto directo (71%) y 7 de contacto indirecto (44%); según la naturaleza de la función, éstas son: 5 educativas (71%) y 7 administrativas (47%).

Las 3 anteriores síntesis de opiniones, sugieren que las agentes del hogar y las asistentes abogan por una supervisión más directa,



INDICES DE OPINION DE LOS AGENTES: AGRICOLAS, DEL HOGAR Y ASISTENTES; SOBRE LA
IMPORTANCIA DE 23 FUNCIONES DE SUPERVISION

F U N C I O N E S	INDICES DE IMPORTANCIA		
	AGENTE AGRICOLA	AGENTE DEL HOGAR	ASISTENTE
1- Estudio y elaboración de presupuestos.	2.88	2.89	3.00
2- Reuniones periódicas del supervisor con el personal de las agencias agrícolas.	2.88	2.89	2.89
3- Selección, calificación y promoción de empleados.	2.87	2.71	2.78
4- Mantenimiento de relaciones de cooperación con otras instituciones a fin de obtener informes y posibles donaciones de materiales y equipos.	2.76	3.00	2.55
5- Adiestramiento del personal de las agencias agrícolas.	2.76	3.00	2.89
6- Visitas a las agencias agrícolas para conocer y observar el desarrollo de proyectos.	2.76	2.80	3.00
7- Participar en la evaluación del trabajo de las agencias agrícolas.	2.76	2.43	2.87
8- Orientación del programa general del servicio.	2.75	2.80	2.75
9- Adiestramiento para supervisores.	2.75	2.71	2.67
10- Organización de un plan y un horario de supervisión.	2.75	2.60	3.00
11- Cooperación con la dirección en la selección de candidatos para becas.	2.75	2.89	3.00
12- Establecer y mantener un espíritu de cooperación entre el personal de las agencias agrícolas.	2.70	3.00	2.89
13- Asesoramiento a las agencias agrícolas en la elaboración y conducción de programas y planes de trabajo.	2.69	2.90	2.50
14- Selección y suministro de información técnica y práctica a los extensionistas.	2.69	2.90	2.78
15- Coordinación del trabajo de los especialistas y otros técnicos con las agencias agrícolas.	2.65	2.67	2.12
16- Reuniones periódicas entre el director y supervisores.	2.65	2.67	2.89
17- Participación en la evaluación del programa general del servicio de extensión.	2.59	2.75	2.89
18- Reuniones periódicas entre supervisores y especialistas	2.53	2.33	2.62
19- Preocupación constante por descubrir nuevas técnicas y métodos para mantener la enseñanza al día.	2.53	2.89	3.00
20- Participar en la evaluación del trabajo de supervisión.	2.50	2.43	2.43
21- Visitas a las agencias para revisar el manejo de la oficina (archivos, registros).	2.47	2.70	2.37
22- Realización de ideas y/o investigaciones de factores o condiciones pertinentes a la enseñanza y que redunden en beneficio del programa de extensión.	2.47	2.71	3.00
23- Reuniones periódicas entre supervisores.	2.41	2.89	2.67

Indices Promedio de Importancia:

Agentes Agrícolas= 2.67
Agentes del Hogar= 2.77
Asistentes = 2.76

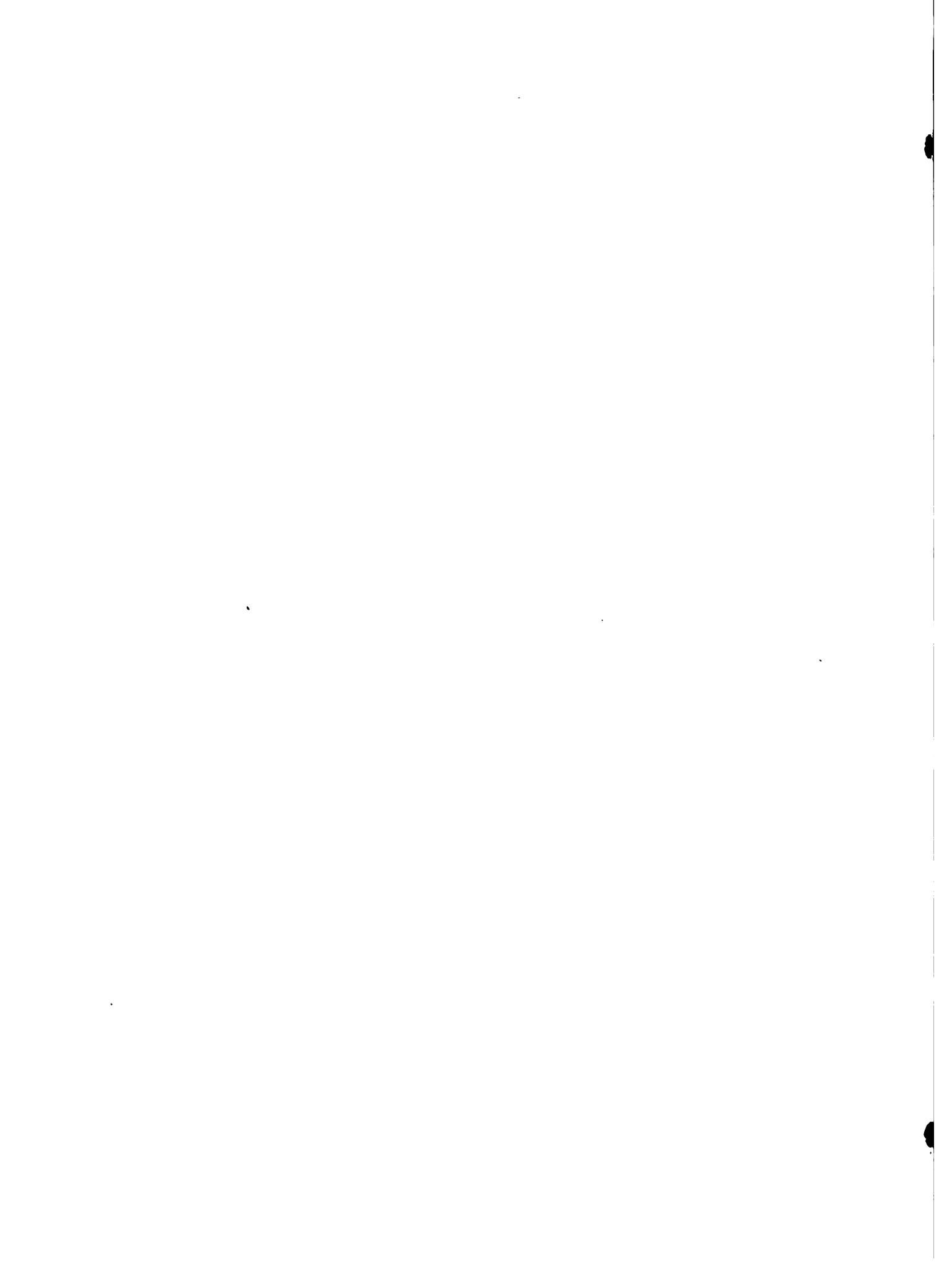
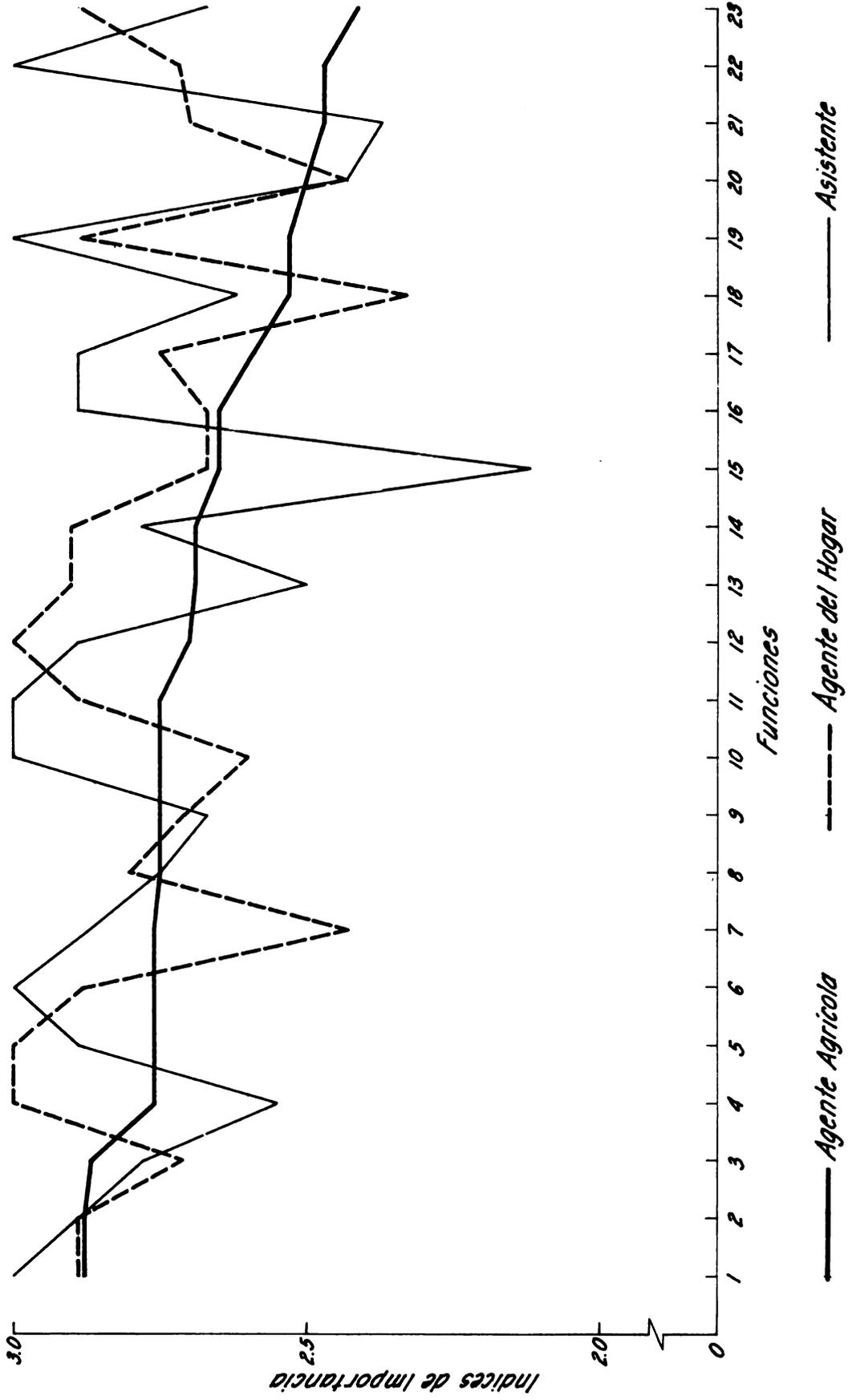
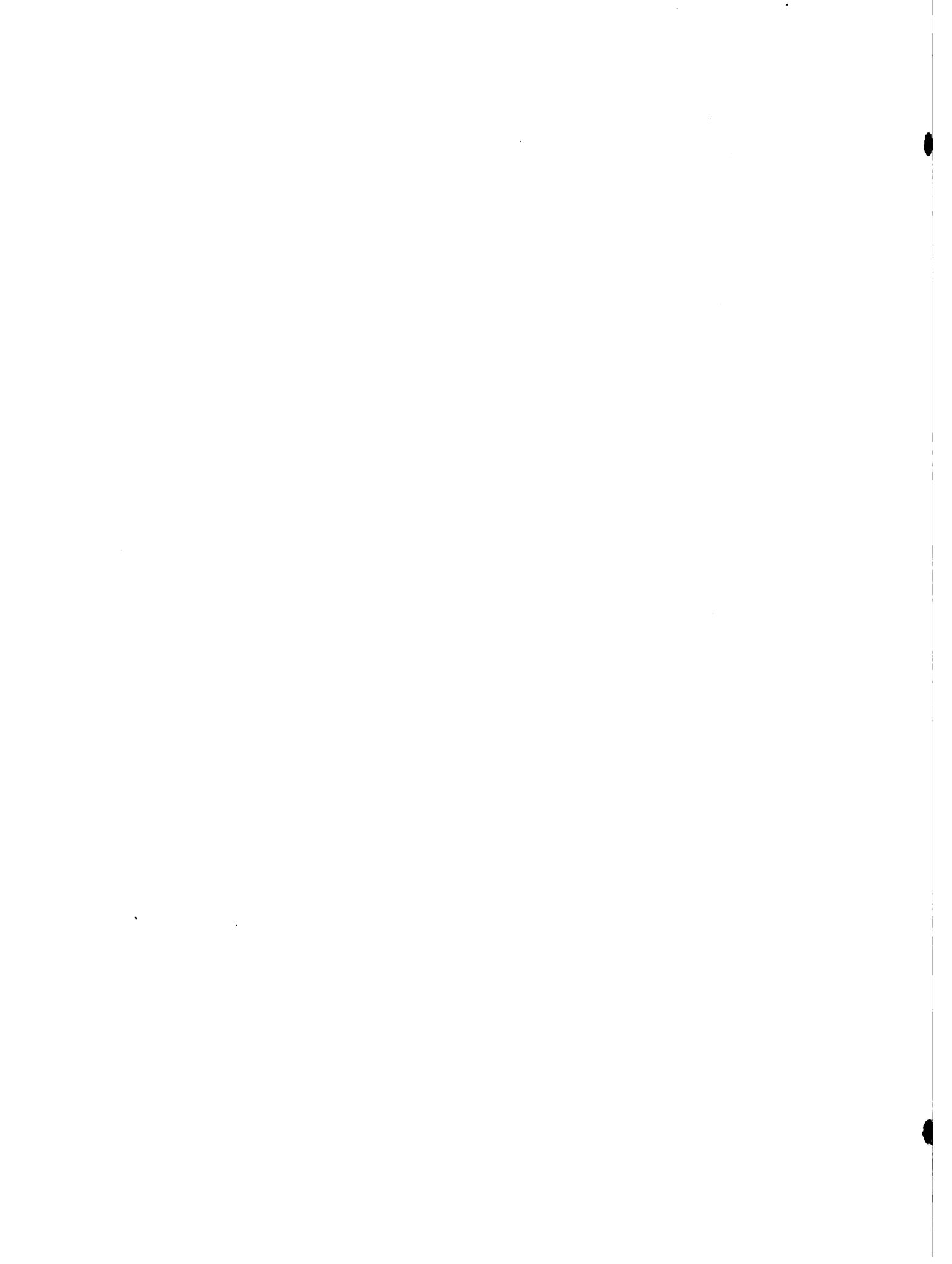


Figura No 7

INDICES DE OPINION DE LOS AGENTES: AGRICOLAS, DEL HOGAR Y ASISTENTES; SOBRE LA
IMPORTANCIA DE 23 FUNCIONES DE SUPERVISION





personal y educativa, por considerar un mayor número de funciones de muchísima importancia, de contacto directo y de naturaleza educativa, que los agentes agrícolas.

Los tres grupos coinciden en que las funciones de "estudio y elaboración de presupuestos" y "reuniones periódicas del supervisor con el personal de las agencias agrícolas" son de muchísima importancia; de mucha importancia es "orientación del programa general del Servicio" e importantes son: "coordinación del trabajo de especialistas y otros técnicos con las agencias agrícolas, reuniones periódicas del supervisor y especialistas, participar en la evaluación del trabajo de supervisión, y visitas a las agencias para revisar el manejo de la oficina, (archivos, registros)".

De las 7 funciones en que coincide el personal de campo sobre la importancia adjudicada a las funciones de supervisión, 2 son de contacto directo (29%) y 5 de contacto indirecto (31%); según la naturaleza de la función, éstas son: 1 educativa (14%) y 6 administrativas (40%). Según puede deducirse de este resultado el personal de campo considera importante la participación de los supervisores en funciones relacionadas con el presupuesto y otras actividades administrativas.

Influencia de la Experiencia y la Preparación Académica sobre la Importancia de las Funciones de Supervisión

Para comparar la opinión de los agentes agrícolas, tomando como base la experiencia en el trabajo de extensión, se hicieron dos grupos: en uno se encuentran los agentes agrícolas que tienen de 1 a 6 años de experiencia y en el otro los de menos de 1 año de experiencia. El Cuadro N^o 11 y la Figura N^o 8 contienen información al respecto.



CUADRO Nº 11

INDICES DE LA OPINION DE LOS AGENTES AGRICOLAS, SEGUN SU EXPERIENCIA, SOBRE LA
IMPORTANCIA DE 23 FUNCIONES DE SUPERVISION

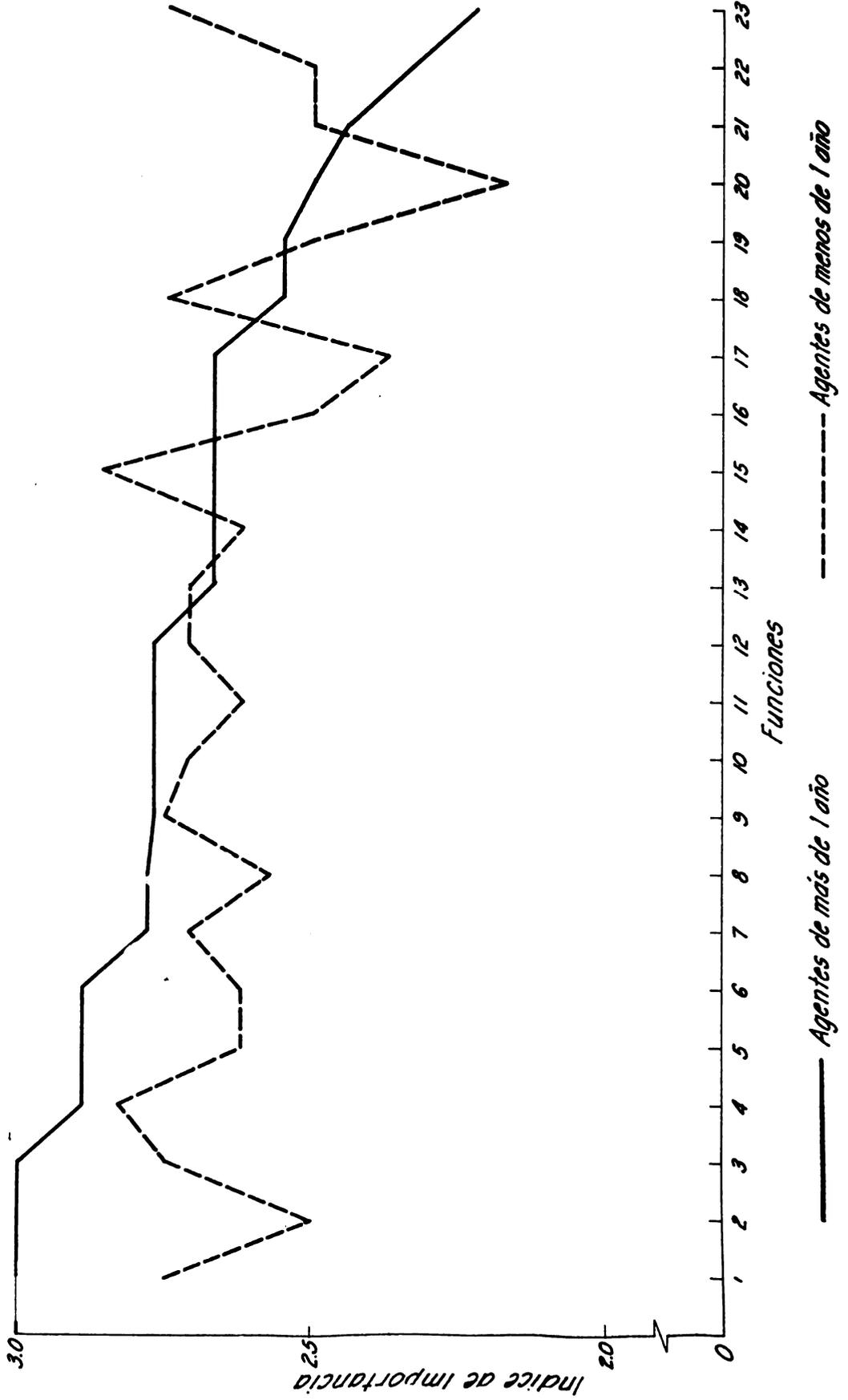
F U N C I O N E S	INDICES DE IMPORTANCIA AGENTES AGRICOLAS CON MAS EXPERIENCIA	AGENTES AGRICOLAS CON MENOS EXPERIENCIA
1- Estudio y elaboración de presupuestos.	3.00	2.75
2- Mantenimiento de relaciones de cooperación con otras Instituciones a fin de obtener informes y posibles donaciones de materiales y equipos.	3.00	2.50
3- Reuniones periódicas del supervisor con el personal de las agencias agrícolas.	3.00	2.75
4- Selección, calificación y promoción de empleados.	2.89	2.83
5- Adiestramiento del personal de las agencias agrícolas.	2.89	2.62
6- Participar en la evaluación del trabajo de las agencias de supervisión.	2.89	2.62
7- Orientación del programa general del servicio.	2.78	2.71
8- Selección y suministro de información técnica y práctica a los extensionistas.	2.78	2.57
9- Visitas a las agencias agrícolas para conocer y observar el desarrollo de los proyectos.	2.77	2.75
10- Organizar un plan y un horario de supervisión.	2.77	2.71
11- Establecer y mantener un espíritu de cooperación entre el personal de las agencias agrícolas.	2.77	2.62
12- Cooperación con la dirección en la selección de candidatos para becas.	2.77	2.71
13- Asesoramiento a las agencias agrícolas en la elaboración y conducción de programas y planes de trabajo.	2.67	2.71
14- Reuniones periódicas entre el director y supervisores.	2.67	2.62
15- Adiestramiento para supervisores.	2.67	2.86
16- Participar en la evaluación del programa general del servicio de extensión.	2.67	2.50
17- Preocupación constante por descubrir nuevas técnicas y métodos para mantener la enseñanza al día.	2.67	2.37
18- Coordinación del trabajo de los especialistas y otros técnicos con las agencias agrícolas.	2.55	2.75
19- Reuniones periódicas entre supervisores y especialistas.	2.55	2.50
20- Participar en la evaluación del trabajo de supervisión.	2.50	2.17
21- Realización de ideas y/o investigaciones de factores o condiciones pertinentes a la enseñanza que redunden en beneficio del programa de extensión.	2.44	2.50
22- Reuniones periódicas entre supervisores.	2.33	2.50
23- Visitas a las agencias agrícolas para revisar el manejo de la oficina (archivos, registros).	2.22	2.75

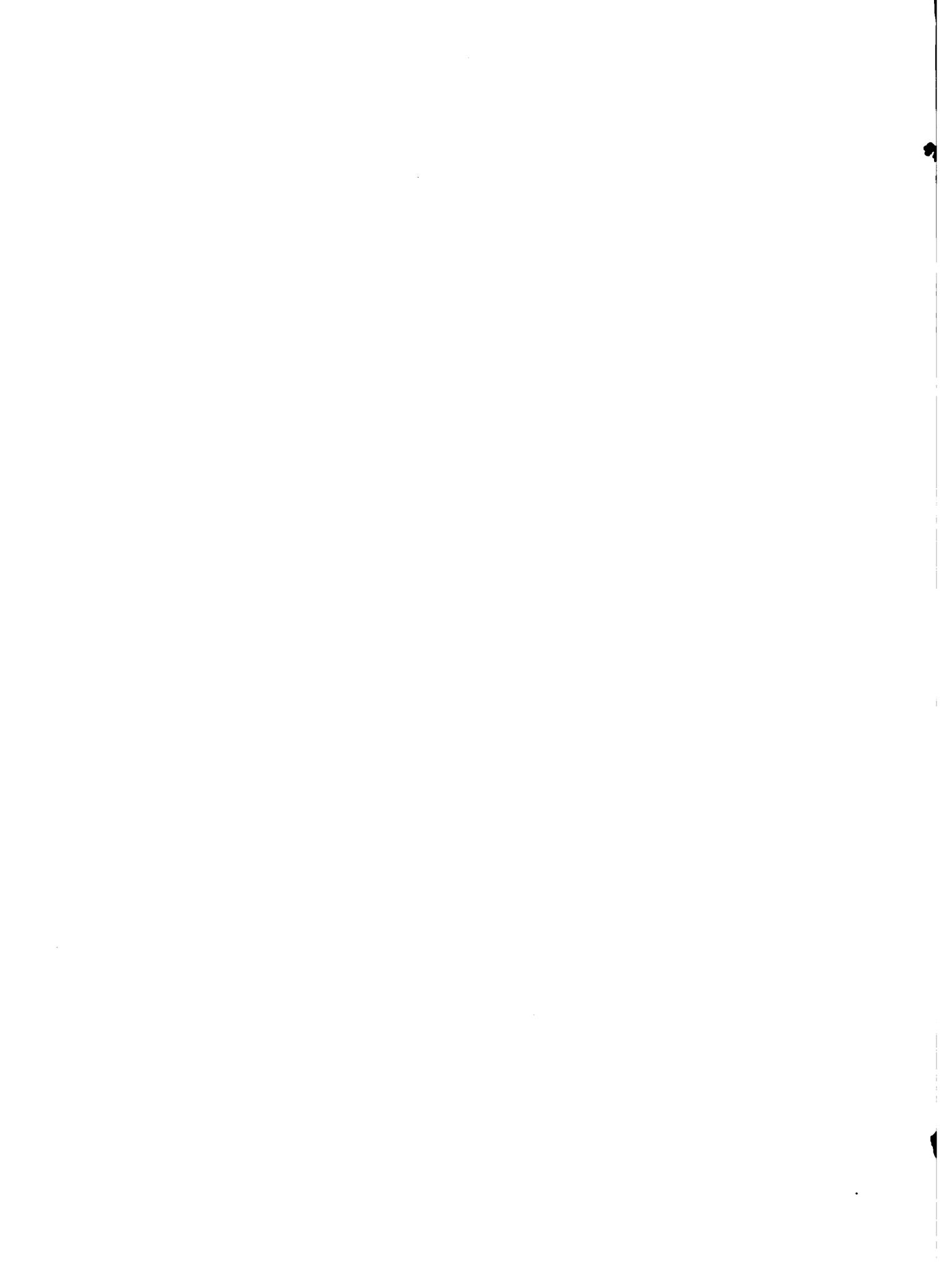


Figura No 8

INDICES DE LA OPINION DE LOS AGENTES AGRICOLAS, SEGUN SU EXPERIENCIA, SOBRE LA

IMPORTANCIA DE 23 FUNCIONES DE SUPERVISION





De acuerdo con la preparación académica, se separaron los agentes agrícolas, bachilleres y peritos agropecuarios de los agentes agrícolas universitarios, y se analizaron sus respuestas; información al respecto se encuentra en el Cuadro Nº 12 y Figura Nº 9.

Los agentes agrícolas de mayor experiencia, consideran 6 funciones de muchísima importancia, las que, según el contacto son: 3 directas (43%) y 3 indirectas (19%); según la naturaleza de la función, 2 son educativas (29%) y 4 administrativas (27%). Los agentes agrícolas de menor experiencia no catalogan ninguna función en este grado de importancia. Esta discrepancia se debe, posiblemente, al hecho de que las personas pueden adquirir mayor capacidad y madurez de juicio de acuerdo con su mayor grado de experiencia en cualquier campo de actividad.

Ambos grupos coinciden en la importancia que señalan a 11 de las 23 funciones, de las cuales, según el contacto, 1 es directa (14%) y 10 son indirectas (62%); según la naturaleza de la función, éstas son: 3 educativas (43%) y 7 administrativas (47%).

Por otra parte, los agentes agrícolas universitarios no califican con el grado máximo de importancia ninguna de las 23 funciones de supervisión; en cambio, los bachilleres y peritos agropecuarios, consideran 4 funciones de muchísima importancia, de las cuales 3 son de contacto indirecto (19%) y 1 de contacto directo (14%); según la naturaleza de la función, éstas son: 1 educativa (14%) y 3 administrativas (20%). Es probable que un mayor grado de preparación en los individuos, les hace ser más cautos y parcios en atribuir grados de importancia a hechos y funciones.

Ambos grupos coinciden en la importancia que señalan a 9 de las



CUADRO Nº 12

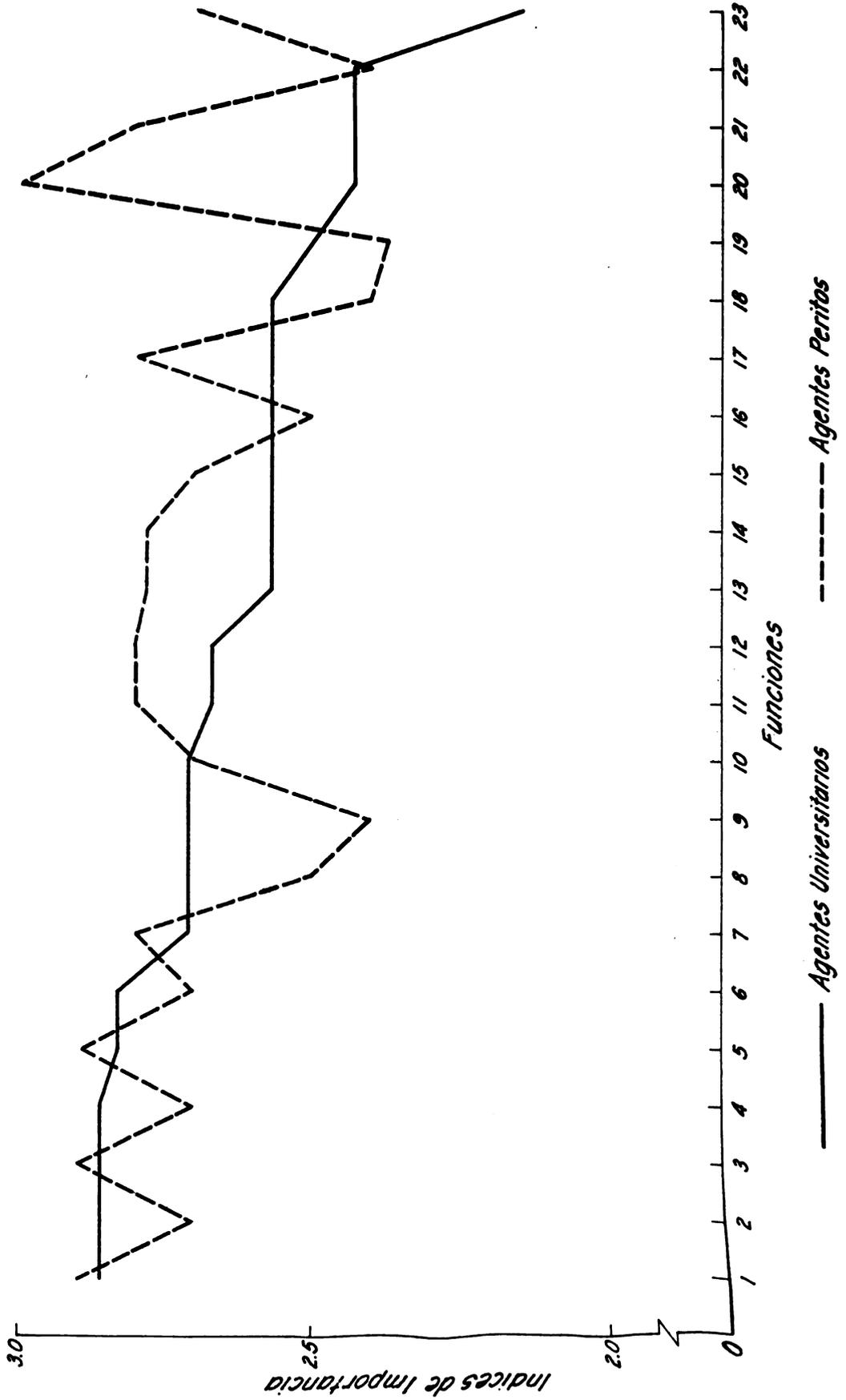
INDICES DE OPINION DE LOS AGENTES AGRICOLAS SEGUN LA PREPARACION ADACEMICA
SOBRE LA IMPORTANCIA DE 23 FUNCIONES DE SUPERVISION

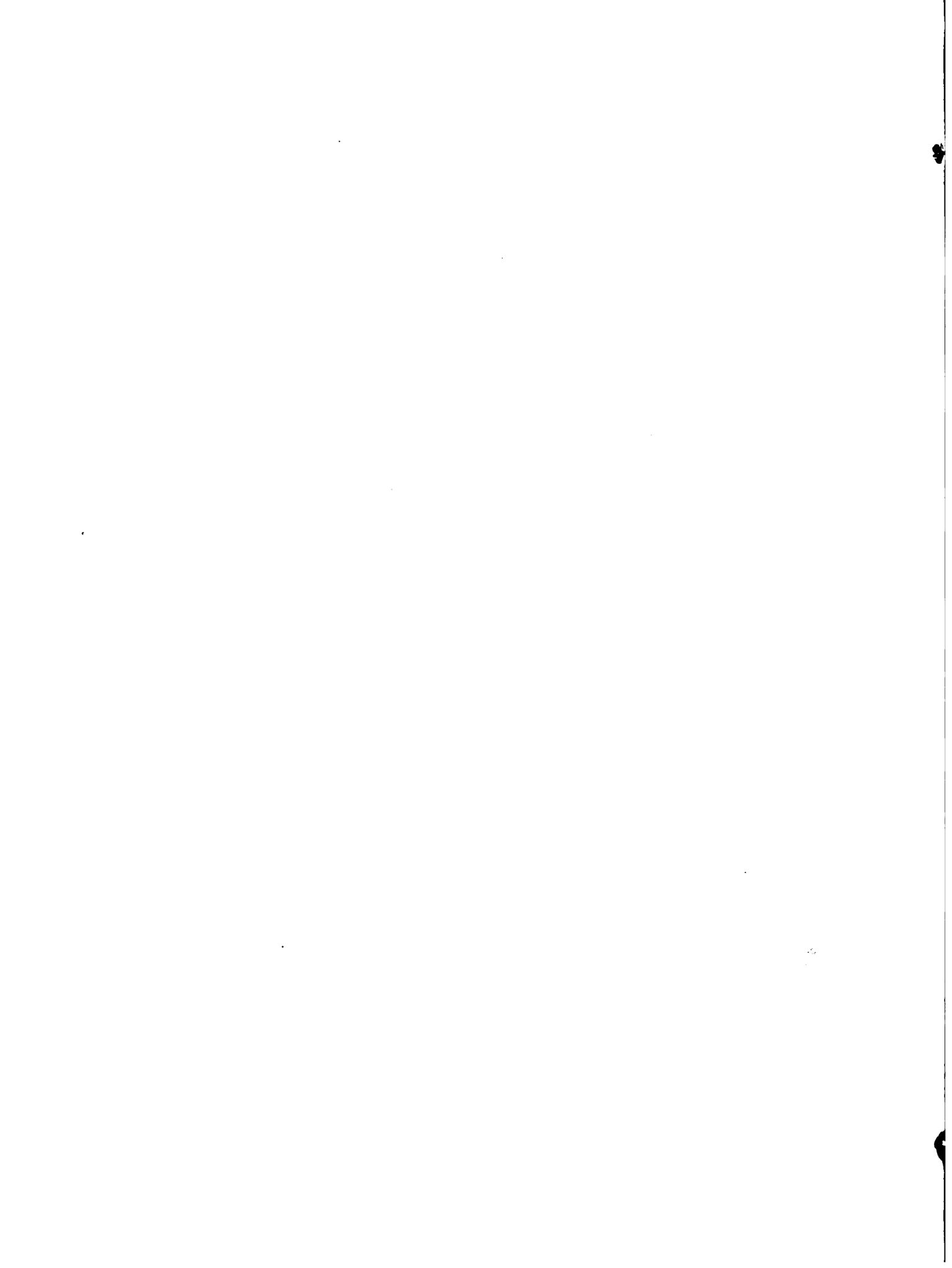
F U N C I O N E S	INDICES DE IMPORTANCIA	
	AGENTES AGRICOLAS CON MAS EXPERIENCIA	AGENTES AGRICOLAS CON MENOS EXPERIENCIA
1- Estudio y elaboración de presupuestos.	2.86	2.90
2- Mantenimiento de relaciones de cooperación con otras Instituciones a fin de obtener informes y posibles donaciones de materiales y equipos.	2.86	2.70
3- Reuniones periódicas del supervisor con el personal de las agencias agrícolas	2.86	2.90
4- Participar en la evaluación del trabajo de las agencias agrícolas.	2.86	2.70
5- Selección, calificación y promoción de empleados.	2.83	2.89
6- Cursos de Capacitación para supervisores.	2.83	2.70
7- Cursos de capacitación para el personal de las agencias agrícolas	2.71	2.80
8- Participar en la evaluación del programa general del servicio de extensión .	2.70	2.50
9- Preocupación constante por descubrir nuevas técnicas y métodos para mantener la enseñanza al día.	2.71	2.40
10- Establecer y mantener un espíritu de cooperación entre el personal de la agencia agrícola.	2.71	2.70
11- Organizar un plan y un horario de supervisión.	2.67	2.80
12- Cooperar con la dirección en la selección de candidatos para becas.	2.67	2.80
13- Asesoramiento a las agencias agrícolas en la elaboración y conducción de programas y planes de trabajo.	2.57	2.78
14- Selección y suministro de información técnica y práctica a los extensionistas	2.57	2.78
15- Coordinación del trabajo de los especialistas y otros técnicos con las agencias agrícolas.	2.57	2.70
16- Reuniones periódicas entre supervisores .	2.57	2.50
17- Visitas a las agencias agrícolas para conocer y observar el desarrollo de los proyectos.	2.57	2.80
18- Realización de ideas y/o investigaciones de factores o condiciones pertinentes a la enseñanza y que redunden en beneficio del programa de extensión.	2.57	2.40
19- Participar en la evaluación del trabajo de supervisión.	2.50	2.37
20- Orientación del programa general del servicio	2.43	3.00
21- Reuniones periódicas entre el director y supervisores.	2.43	2.80
22- Reuniones periódicas entre supervisores y especialistas.	2.43	2.40
23- Visitas a las agencias agrícolas para revisar el manejo de la oficina (archivos, registros).	2.14	2.70

Figura No 9

INDICES DE OPINION DE LOS AGENTES AGRICOLAS SEGUN LA PREPARACION ACADEMICA

SOBRE LA IMPORTANCIA DE 23 FUNCIONES DE SUPERVISION





23 funciones, en las que 8 son de contacto indirecto (50%) y 1 de contacto directo (14%); según la naturaleza de la función, 2 son educativas (29%) y 7 son administrativas (47%).

Los agentes agrícolas, tanto los de mayor o menor experiencia, como los de mayor o menor preparación académica, califican por igual de importantes las funciones de supervisión de contacto directo e indirecto. (Cuadro Nº 13)

Cuadro Nº 13

INDICES DE LA RELACION DE LA EXPERIENCIA Y LA PREPARACION ACADEMICA
DE LOS AGENTES AGRICOLAS SEGUN LA CLASE DE CONTACTO

CLASE DE CONTACTO	AGENTES AGRICOLAS			
	Experiencia		Preparación Académica	
	de 1 a 6 años	con menos de 1 año	Universitarios	Bachilleres
Directo	2.75	2.69	2.63	2.77
Indirecto	2.69	2.61	2.63	2.68

Los agentes agrícolas de mayor y menor experiencia juzgan ligeramente más importantes las funciones de contacto directo; de acuerdo con la preparación académica, los agentes agrícolas universitarios catalogan en igual grado de importancia las funciones en las dos clases de contacto; en cambio, los bachilleres se inclinan más hacia las funciones de contacto directo.

El Cuadro Nº 14 muestra información sobre la importancia que los agentes agrícolas atribuyen a las funciones de supervisión, según la naturaleza de la misma. Tanto las funciones administrativas, como las educativas son importantes para ellos.



Cuadro No 14

INDICES DE LA RELACION DE LA EXPERIENCIA Y LA PREPARACION ACADEMICA
DE LOS AGENTES AGRICOLAS SEGUN LA NATURALEZA DE LA FUNCION

NATURALEZA DE LA FUNCION	EXPERIENCIA		PREPARACION ACADEMICA	
	de 1 a 6 años	con menos de 1 año	Universi- tarios	Bachilleres
Administrativa (Coordinación)	2.68	2.62	2.65	2.71
Educativa (Asesoramiento)	2.75	2.61	2.65	2.69

A pesar de ser importantes las dos clases de funciones, hay diversidad de opiniones en los agentes agrícolas, con mayor y menor experiencia, y con mayor y menor preparación académica: los de mayor experiencia juzgan más importantes las funciones de carácter educativo. Por el contrario, los de menor experiencia se inclinan por las administrativas; los universitarios expresan igualdad de importancia en ambas clases de funciones. En cambio, los bachilleres y peritos agropecuarios, se inclinan por las funciones administrativas. Aparentemente ellos reclaman por una supervisión más dirigida y personal.

Relación sobre la Importancia de 19 Funciones de Supervisión
entre Extensionistas de Panamá y Costa Rica

Para comparar la opinión del personal de extensión de Panamá en 1961 con la del personal de Costa Rica en 1958 sobre la importancia de 19 funciones de supervisión, se agruparon en la misma escala de valores los índices de importancia presentados por Rojas (5) en 1958 y los del presente estudio para la clasificación de funciones. Esta

comparación se impuso porque no existen en América Latina otros estudios más inmediatos sobre la materia. Esto fue factible porque los índices en ambos estudios se calcularon en idéntica forma. El Cuadro Nº 15 y las Figuras números 10 y 11 contienen información al respecto.

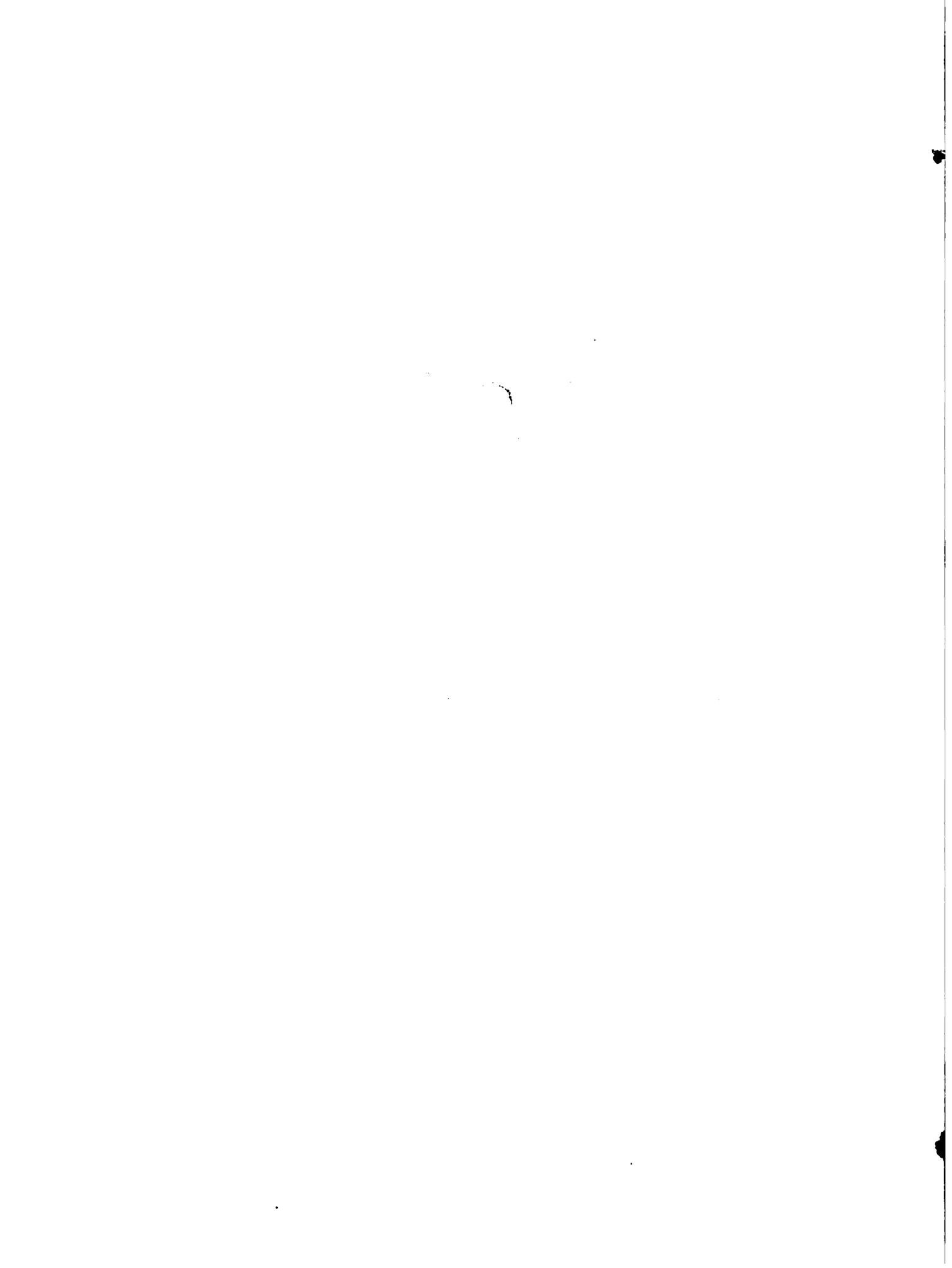
Tanto supervisores como agentes de extensión de ambos países coinciden en que "visitas a las agencias agrícolas para revisar el manejo de la oficina, (archivos, registros)", es la función de menor importancia.

La opinión de los supervisores de Panamá y de Costa Rica concuerda al calificar de mucha importancia a 4 de las 19 funciones estudiadas. Estas funciones, según la clase de contacto, son: 3 indirectas (19%) y 1 directa (14%); según la naturaleza de la función: 2 son administrativas (13%), 1 educativa (14%) y la otra no se analizó en esta clasificación, como puede observarse en el Cuadro Nº 5.

Igualmente, los agentes de extensión de Panamá y Costa Rica coinciden en señalar como importantes 11 de las 19 funciones de supervisión; de ellas 4 son de contacto directo (57%) y 7, de contacto indirecto (44%). Estas mismas funciones, analizadas según su naturaleza, son: 2 educativas (29%) y 9 administrativas (60%).

Hay también coincidencia de opinión de supervisores de Panamá y agentes de Costa Rica, sobre la importancia de 7 de las 19 funciones, en las que 3 son de contacto directo (43%) y 4 de contacto indirecto (25%); dichas funciones según su naturaleza, 2 son educativas (29%) y 5, administrativas (33%).

Asimismo los supervisores de Costa Rica y los agentes de Panamá, concuerdan en la importancia adjudicada a 8 de las 19 funciones de supervisión; estas funciones, según la clase de contacto, son: 4



CUADRO Nº 15

RELACION DE LA IMAGEN SOBRE IMPORTANCIA DE IAS 19 FUNCIONES DE
SUPERVISION ENTRE SUPERVISORES Y AGENTES DE EXTENSION DE PANAMA Y COSTA RICA

F U N C I O N E S	INDICES DE IMPORTANCIA			
	SUPERVISORES		AGENTES DEL HOGAR	
	Panamá	Costa Rica	Panamá	Costa Rica
1- Estudio y elaboración de presupuestos	3.00	2.86	2.91	2.63
2- Asesoramiento a las agencias agrícolas en la elaboración y conducción de programas y planes de trabajo.	3.00	2.71	2.70	2.87
3- Participar en la evaluación del trabajo de supervisión.	3.00	2.86	2.41	2.60
4- Participar en la evaluación del trabajo de las agencias agrícolas.	3.00	2.86	2.73	2.43
5- Organizar un plan y un horario de supervisión.	3.00	2.86	2.79	2.62
6- Selección, calificación y promoción de empleados.	2.75	2.86	2.90	2.75
7- Orientación del programa general del servicio.	2.75	2.86	2.76	2.90
8- Coordinación del trabajo de los especialistas y otros técnicos con las agencias agrícolas.	2.75	2.57	2.54	2.62
9- Reuniones periódicas del supervisor con el personal de las agencias agrícolas.	2.75	3.00	2.88	2.87
10- Adiestramiento del personal de las agencias agrícolas.	2.75	2.86	2.85	2.46
11- Adiestramiento para supervisores.	2.75	2.80	2.72	2.72
12- Visita a las agencias agrícolas para conocer y observar el desarrollo de proyectos.	2.75	3.00	2.80	2.84
13- Participar en la evaluación del programa general del servicio de extensión.	2.75	3.00	2.72	2.56
14- Mantenimiento de relaciones de cooperación con otras instituciones a fin de obtener informes y posibles donaciones de materiales y equipos.	2.50	3.00	2.77	2.65
15- Selección y suministro de información técnica a los extensionistas.	2.50	2.86	2.76	2.87
16- Reuniones periódicas entre el director y supervisores.	2.50	3.00	2.70	2.53
17- Reuniones periódicas entre supervisores.	2.25	2.86	2.59	2.36
18- Reuniones periódicas entre supervisores y especialistas.	2.25	2.86	2.48	2.41
19- Visitas a las agencias agrícolas para revisar el manejo de la oficina (archivos, registros).	2.25	2.57	2.57	2.31

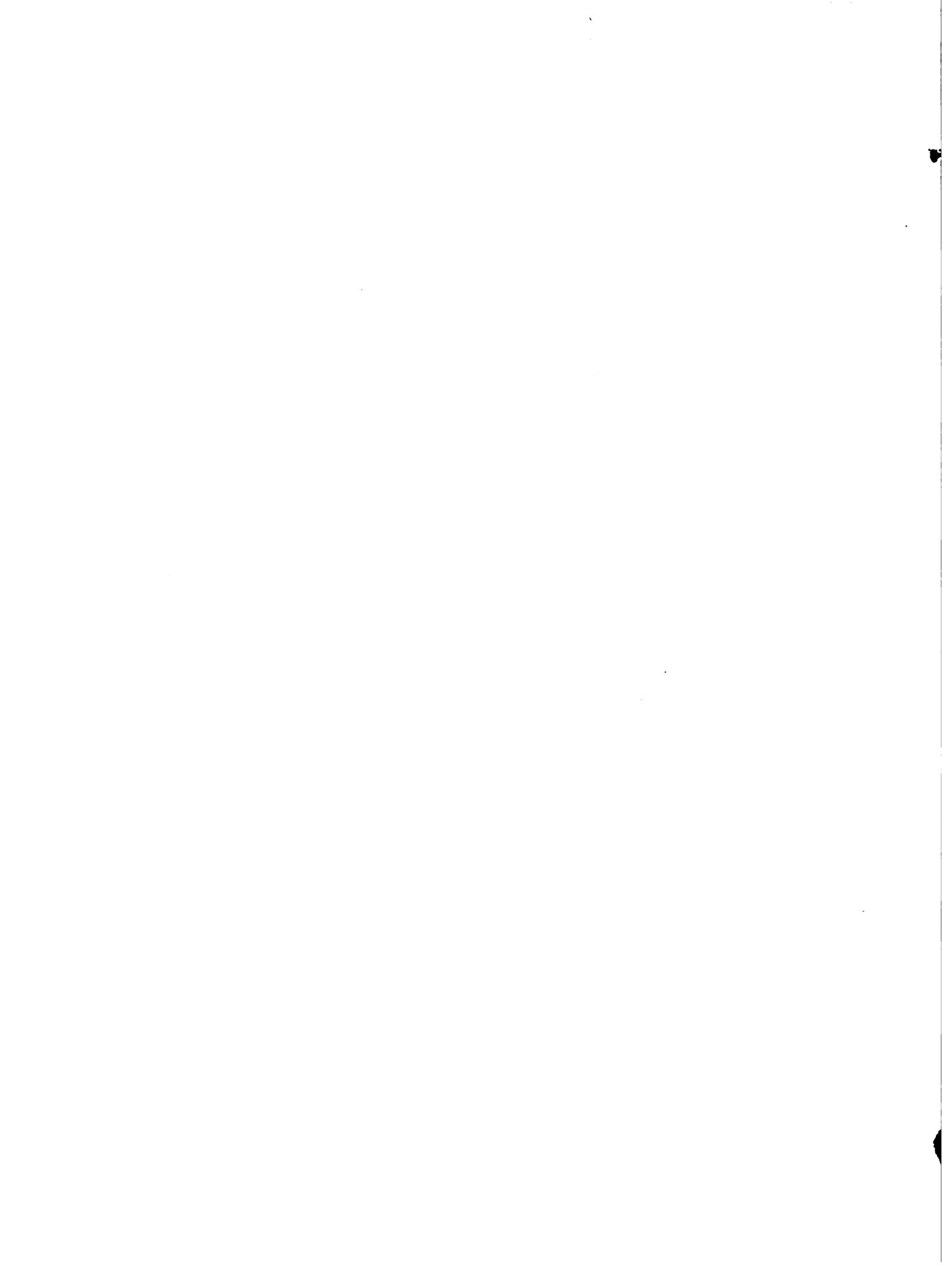


Figura No 10

RELACION DE LA IMAGEN SOBRE IMPORTANCIA DE LAS 19 FUNCIONES DE
SUPERVISION ENTRE SUPERVISORES DE PANAMA Y COSTA RICA

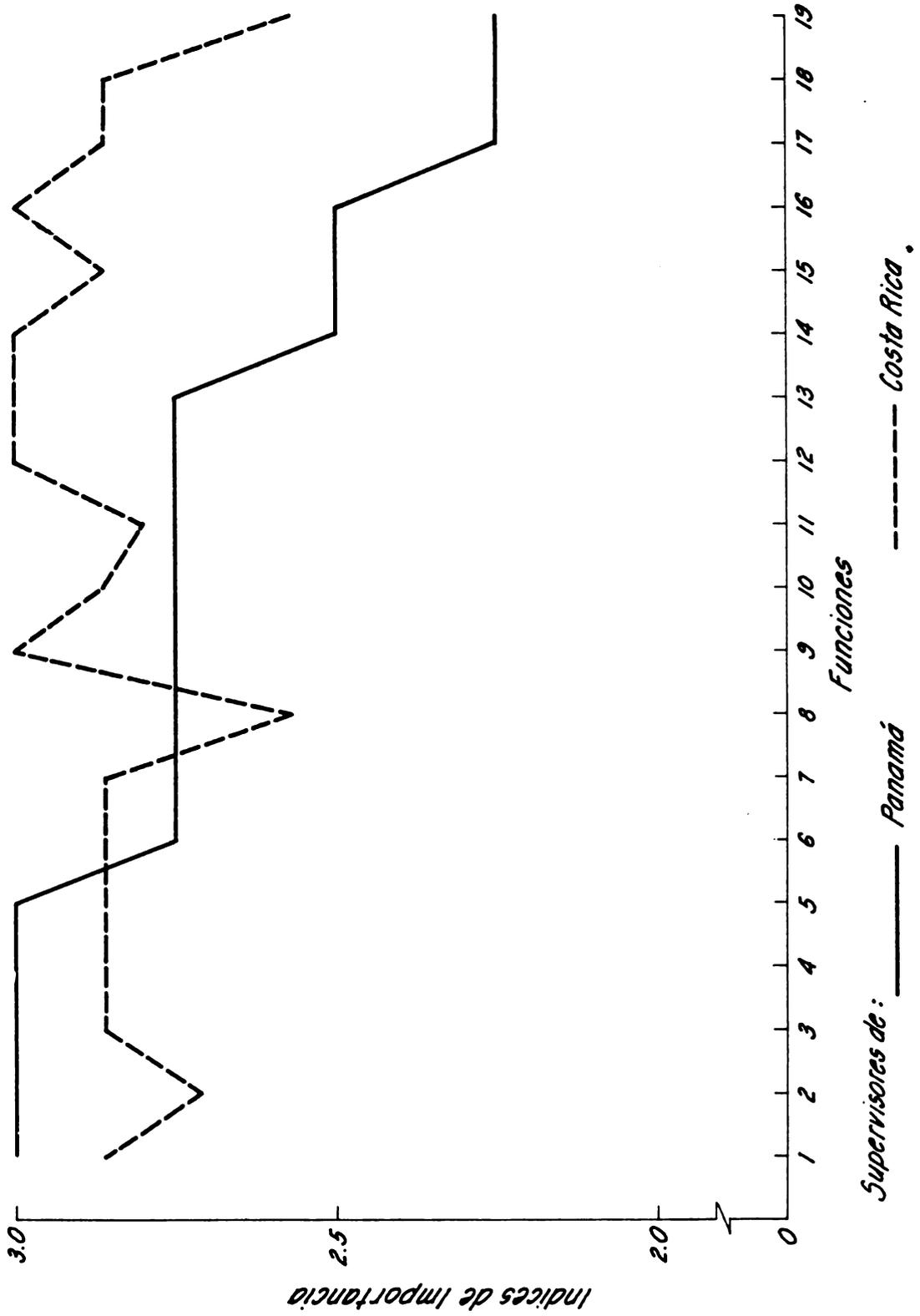
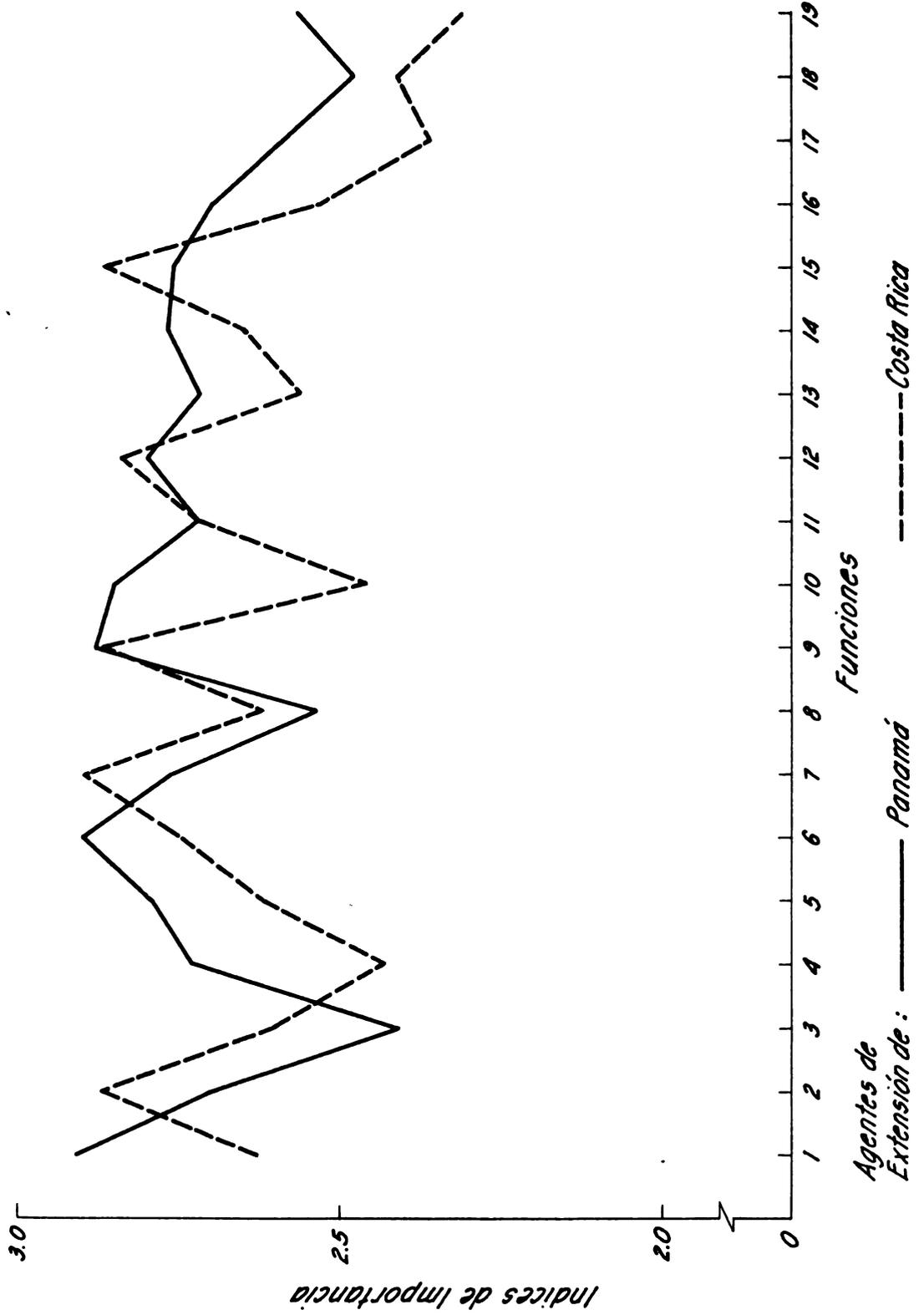
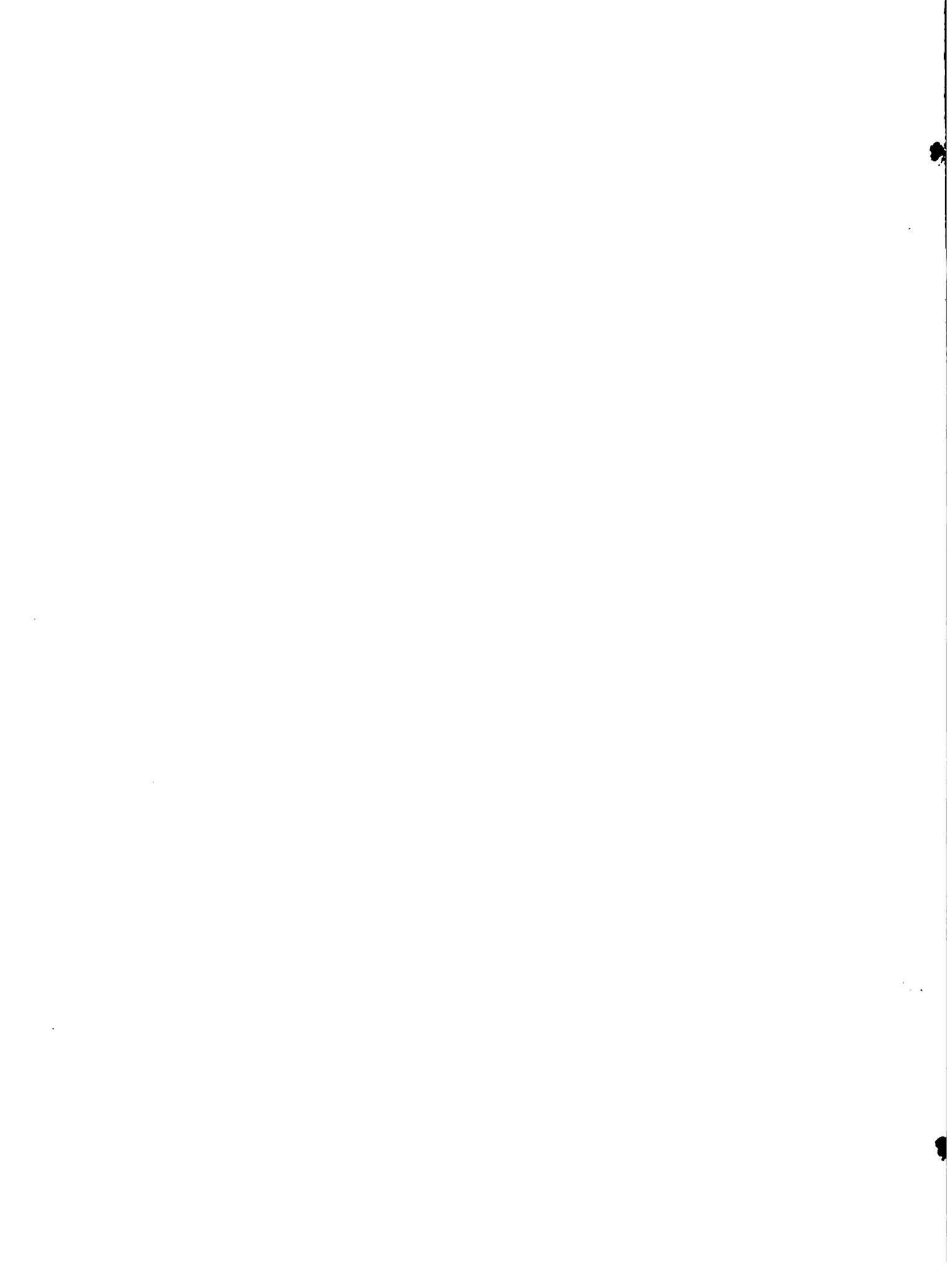




Figura No 11

RELACION DE LA IMAGEN SOBRE IMPORTANCIA DE LAS 19 FUNCIONES DE
SUPERVISION ENTRE AGENTES DE EXTENSION DE PANAMA Y COSTA RICA





directas (57%) y 4 indirectas (25%); y, según la naturaleza de la función, 4 son educativas (57%) y 4 administrativas (27%).

En síntesis, las respuestas del personal de extensión de Panamá y de Costa Rica son análogas, como puede deducirse de los párrafos anteriores. Se encontró alta correlación directa al comparar las respuestas de los supervisores y de los agentes de ambos países ($r=0.97$ para las respuestas de los supervisores, y $r=0.98$ para las respuestas de los agentes^{*}).

Opinión del Personal de Extensión sobre la Necesidad de la Supervisión en el Servicio de Divulgación de Panamá

El 100% del personal de extensión considera que es necesaria la supervisión en el servicio de extensión de Panamá, por las siguientes razones (Cuadro Nº 16): 1) porque brinda orientación y asesoría en general; 2) porque sirve para coordinar las labores entre la dirección y las agencias; 3) porque ayuda a evaluar la labor realizada.

Comprensión de las Funciones de Supervisión

Se supone que en los servicios de extensión, los funcionarios están enterados de las responsabilidades de cada uno de ellos, de acuerdo con su jerarquía. Para conocer el grado de comprensión por parte de agentes y de supervisores sobre las funciones y responsabilidades de estos últimos se averiguó el pensamiento de ambos grupos

* La fórmula empleada para obtener la correlación de las respuestas de los agentes y supervisores fue: $(EX_n) (EY_n)$

$$r = \frac{(X_1Y_1 + \dots + X_nY_n) - \frac{(EX_n)(EY_n)}{n}}{\sqrt{\left(X_1^2 + X_2^2 + \dots + X_n^2 - \frac{(EX_n)^2}{n} \right) \left(Y_1^2 + Y_2^2 + \dots + Y_n^2 - \frac{(EY_n)^2}{n} \right)}}$$

Cuadro Nº 16

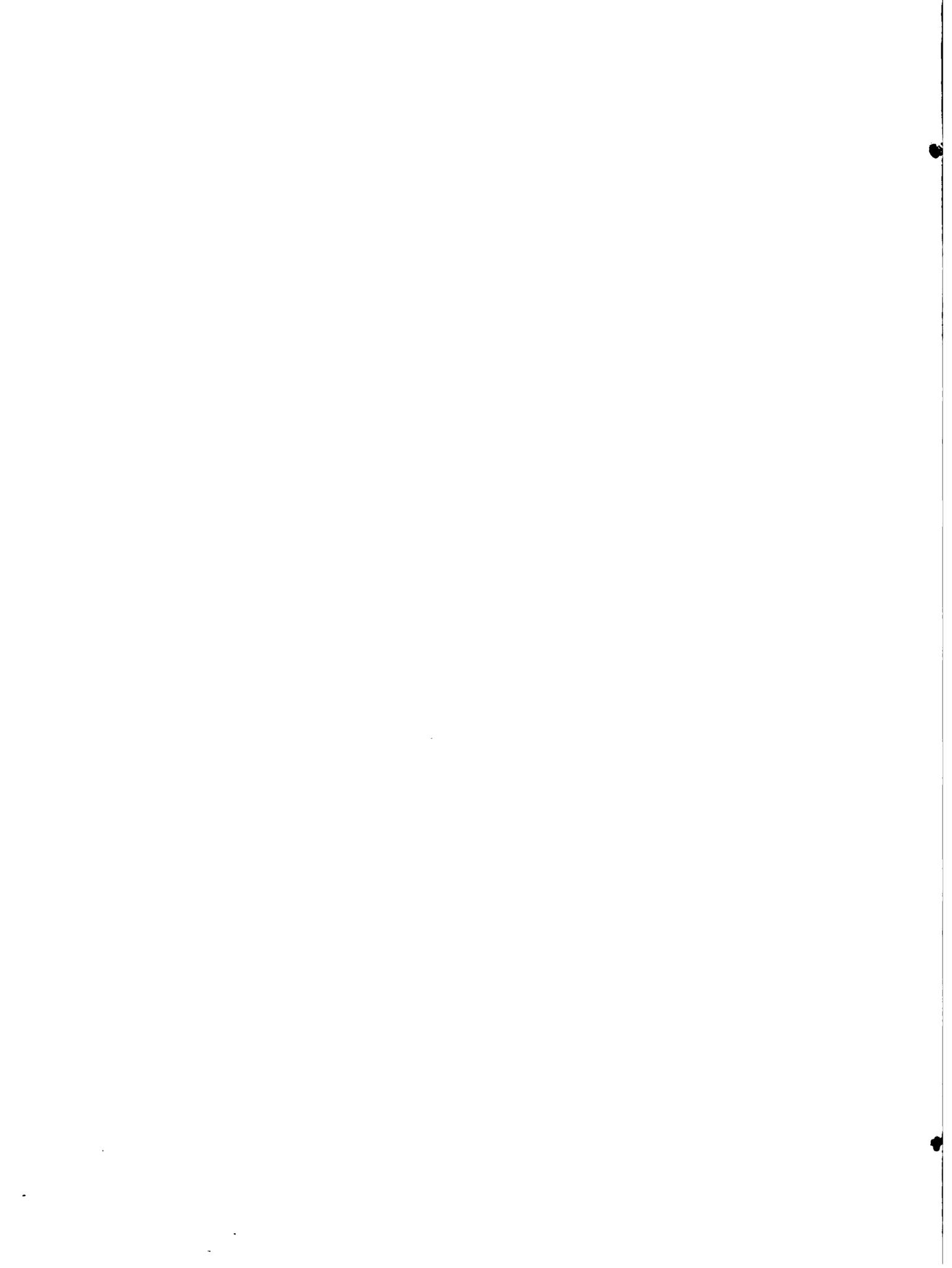
OPINION DEL PERSONAL DE EXTENSION SOBRE LA NECESIDAD DE
LA SUPERVISION EN EL SERVICIO DE EXTENSION DE PANAMA

RAZONES	NUMERO DE RESPUESTAS				TOTAL
	SUPER- VISORES	AGENTES			
		Agrícolas	Del hogar	Asistentes	
Orientación y asesoría en general	3	22	26	12	63
Para coordinar las labores entre la dirección y las agencias	2	7	3	3	15
Para evaluar la labor realizada	2	2	0	5	9
TOTAL	7	31	29	20	87

al respecto. Al observar el Cuadro Nº 17 se encuentra que hay concordancia entre los supervisores y los agentes sobre la comprensión por uno y otro grupo de las funciones de supervisión en extensión.

En el personal de extensión de Panamá, 26 de 40 miembros manifiestan que algunos agentes comprenden la labor de un supervisor de extensión; 13 opinan que todos los agentes la comprenden; y 1 que ningún agente la comprende.

Por otro lado, 19 de 40 miembros del servicio de extensión opinan que algunos supervisores comprenden sus funciones; 11 que todos los supervisores comprenden sus funciones; aparentemente, 10 agentes de extensión carecen de elementos de juicio sobre la comprensión por parte de los supervisores de sus funciones, y se abstuvieron de contestar, como puede observarse en el Cuadro Nº 17.



Cuadro No 17
OPINION DEL PERSONAL DE EXTENSION SOBRE LA COMPRESION
POR LOS AGENTES Y LOS SUPERVISORES DE LAS FUNCIONES
DE SUPERVISION

COMPRESION DE LAS FUNCIONES	AGENTES	SUPERVISORES	TOTAL
Por algunos agentes	23	3	26
Por todos los agentes	12	1	13
Por ningún agente	1	0	1
TOTAL	36	4	40
Por algunos supervisores	16	3	19
Por todos los supervisores	10	1	11
Por ningún supervisor	0	0	0
No contestaron	10	0	10
TOTAL	36	4	40

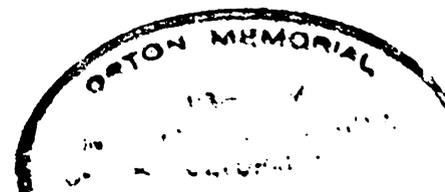
Agencias por Supervisor y Frecuencia de Visitas

Al preguntarle al personal de extensión de Panamá si sabía el número de agencias que estaban a cargo de cada supervisor, sus respuestas fueron en la forma siguiente:

24 agentes y los 4 supervisores dieron respuesta afirmativa.

12 agentes manifestaron desconocer el número.

A continuación se pidió la opinión a los mismos sobre el número actual de agencias por supervisor, habiendo manifestado lo siguiente:



OPINION	SUPERVISORES	AGENTES DE EXTENSION
Demasiado grande	0	15
Adecuado	3	7
Muy pequeño	0	0
Condicionado	1	0
No respondieron	<u>0</u>	<u>14</u>
TOTAL	4	36

A continuación, se solicitó la opinión acerca del número más conveniente de agencias a cargo de cada supervisor. Sus respuestas fueron como sigue:

Los supervisores manifestaron que el número más adecuado era 9 (actualmente son 6) y las razones que dieron fueron:

1. Porque pueden conocer mejor el trabajo de las agencias.
2. Porque pueden hacer más visitas.

Los agentes respondieron que el número más conveniente es 6; o sea el número actual a cargo de cada supervisor:

1. Porque pueden recibir más visitas del supervisor.
2. Porque los supervisores pueden darle más orientación.
3. Hay mayor eficiencia de parte del supervisor; y
4. Por ser las distancias muy grandes.

De lo anteriormente expuesto, se desprende lo siguiente:

1. De los agentes de extensión, 12 de 36, desconocen el número de agencias a cargo de cada supervisor. Esto puede influir desfavorablemente la imagen que tienen sobre las funciones de supervisión.

Puede ser que este desconocimiento se deba a la cantidad de personal nuevo en el Servicio, según puede observarse en el

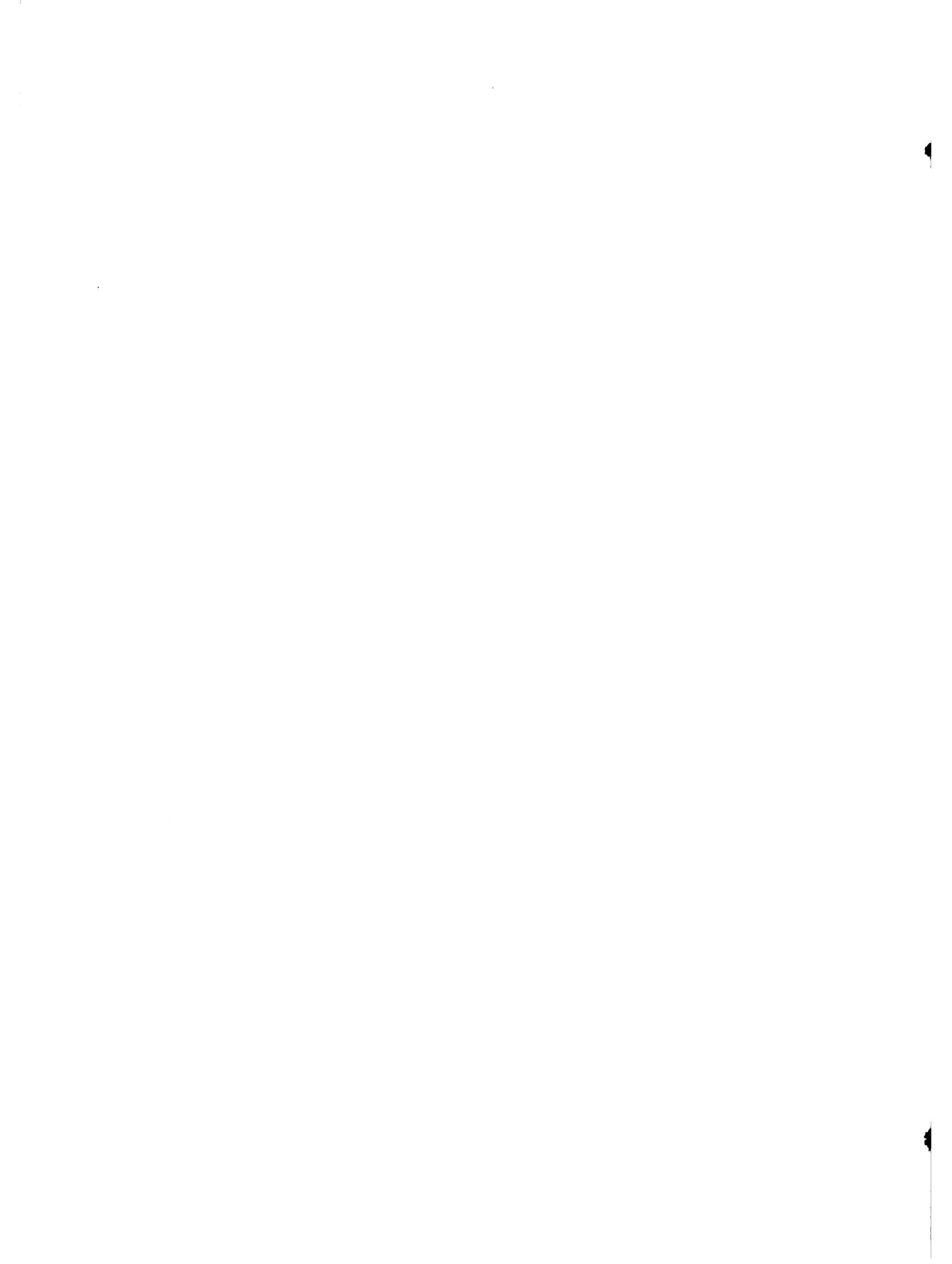
Cuadro N^o 3, y que no ha recibido cursos de capacitación al iniciar sus labores como extensionista.

2. De los supervisores, 3 opinan que el número actual de agencias (seis) por zona de supervisión es adecuado; uno respondió en forma condicionada; pero a pesar de ello recomiendan un número superior de agencias (nueve) por zona de supervisión, lo que da origen a una aparente contradicción.
3. De los agentes de extensión, 15 manifiestan que el número de agencias actual es demasiado grande; 7 que es adecuado y 14 no contestaron. Por otro lado, los agentes recomiendan el mismo número de agencias que en la actualidad tienen los supervisores como el más conveniente.

Es posible que tanto los agentes como los supervisores consideren que los problemas que afrontan los supervisores no se deben al número de agencias que atienden, sino más bien a otros factores, tales como, falta de medios (transporte), o coordinación.

Sobre las visitas de supervisión, 12 de 36 agentes de extensión manifiestan no haber recibido visitas en 1960, por haber ingresado al servicio en enero de 1961.

Un supervisor reportó 110 visitas de supervisión en 1960, con un promedio de 6 horas por visita; los otros 3 supervisores informaron 17, 24 y 26 visitas, con 12, 24 y 48 horas en promedio por visita, respectivamente. Teniendo en cuenta el número total de supervisores, las visitas realizadas en 1960 fueron 177; lo cual equivale a 9.32 visitas por agencia con una duración de 15.2 horas de promedio por visita. Considerando solo a los 3 supervisores que informaron visitas en proporción más parecida, reportan un total de 67 visitas, lo



que equivale a 3.53 visitas por agencia con una duración de 30.3 horas de promedio por visita.

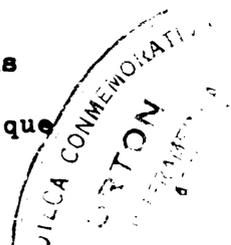
Los agentes de extensión reportaron haber recibido 109 visitas en 1960, equivalentes a 5.74 visitas por agencia; con un promedio de duración de 5.35 horas por visita. Obviamente, hay una diferencia muy marcada entre el número de visitas por agencia, informado por los supervisores y por los agentes.

El supervisor que realizó 110 visitas, y otros dos supervisores con 17 y 26 visitas, consideran inadecuado el número realizado por ellos, atribuyendo esto a que: 1) no se les presta facilidades de transporte; 2) no tienen las visitas la continuidad deseada. Un supervisor considera adecuado el número de visitas realizado.

De los agentes de extensión, 19 de 36 opinan que el número de visitas es inadecuado; considerando que es necesario un número mayor de visitas para mejor conocimiento del trabajo de las agencias y para mayor orientación y asesoramiento del personal; 5 de 36 califican adecuado el número de visitas; 12 se abstuvieron de contestar por no haber recibido visitas de supervisión en el corto tiempo que tenían de trabajar en el servicio.

De lo anteriormente expuesto, se deduce lo siguiente:

Las opiniones de supervisores y agentes difieren respecto al número de visitas y al número de horas por visita; esto probablemente se debe a que las visitas realizadas a los agentes que dejaron el servicio en enero de 1961, no fueron reportadas por los agentes que los reemplazaron, en cambio los supervisores si las consideraron. Además es probable que los supervisores cuenten el número de horas por visita, tomando el tiempo gastado en el recorrido y la noche que





pasan en el lugar; en cambio los agentes cuentan únicamente el número de horas en que los supervisores están con ellos en la oficina o en el campo.

Otras de las causas a que pueden atribuirse estas diferencias es el concepto que tenga uno u otro grupo sobre lo que es la visita del supervisor.

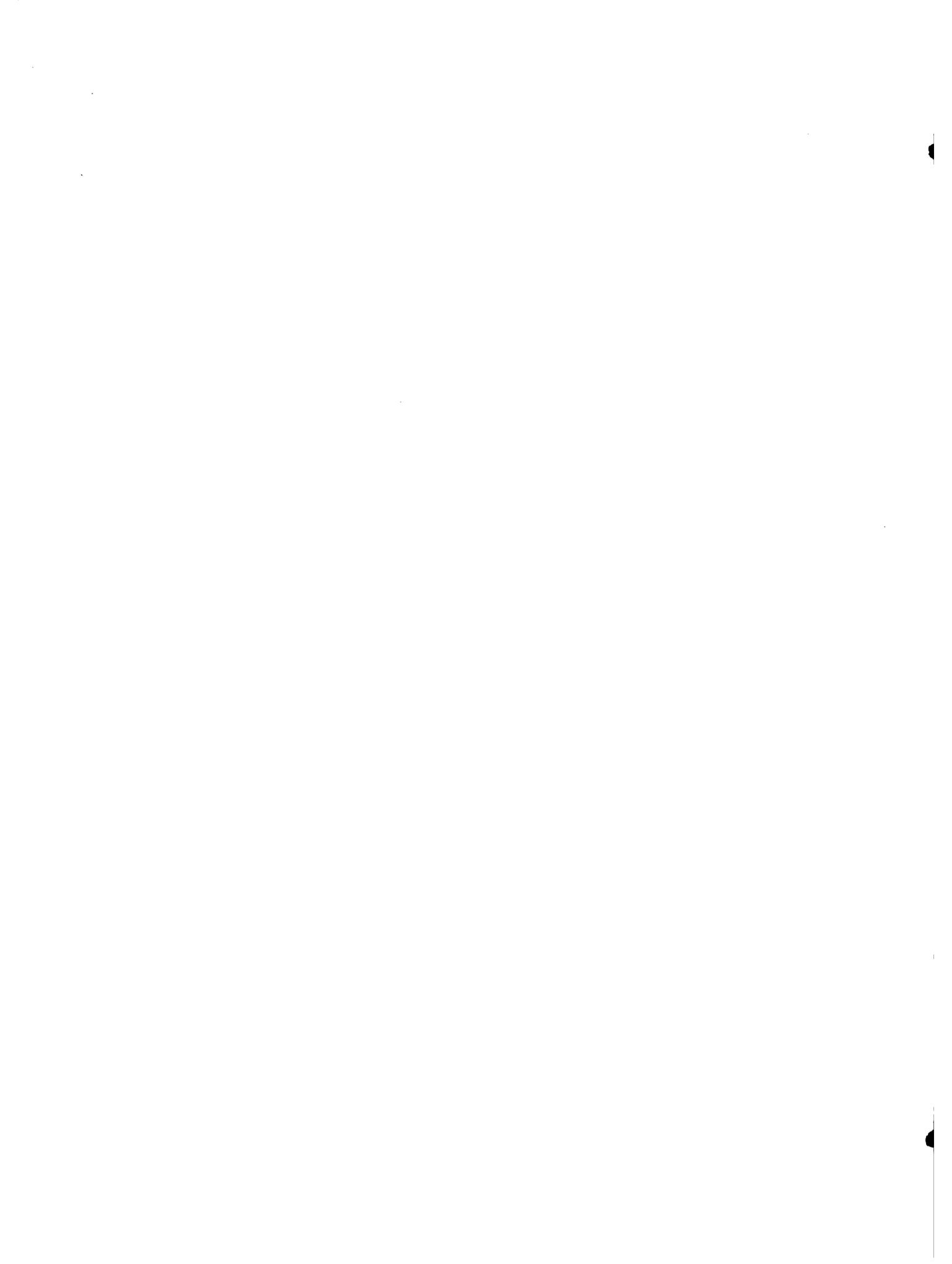
Conveniencia de Anunciar la Visita del Supervisor

Hay diversidad de opiniones entre el personal de extensión sobre la conveniencia o inconveniencia de avisar previamente la visita del supervisor. La mayoría de los agentes, 27 de 36, opinan que es conveniente informarles sobre la visita, como lo indica el Cuadro Nº 18. Ellos alegan que esto les permitiría cancelar compromisos adquiridos con anterioridad y planear con los supervisores el trabajo por realizar. En cambio 8 afirman que no es conveniente anunciar la visita, para que el supervisor participe del trabajo normal de la agencia; uno se abstuvo de contestar.

Cuadro Nº 18

OPINION DEL PERSONAL DE EXTENSION SOBRE LA CONVENIENCIA
DE ANUNCIAR LAS VISITAS DE SUPERVISION A LAS AGENCIAS

CONVENIENCIA	SUPERVISORES	AGENTES	TOTAL
Es conveniente	2	27	29
No es conveniente	2	8	10
No contestaron	0	1	1
TOTAL	4	36	40



Los supervisores no concuerdan en sus opiniones; 2 afirman que si es conveniente, para no dar la sensación de que se fiscaliza; 2 aseguran que no es conveniente, porque prefieren participar del trabajo normal de agente para poder asesorarlo.

En el Servicio de Divulgación de Panamá prevalece la idea de no avisar la visita del supervisor, salvo en ciertos casos especiales; ésta es una medida que no es inflexible y queda al criterio de cada supervisor.

Informes de Supervisión

La opinión del personal de extensión sobre las clases de informes de supervisión se presenta en el Cuadro Nº 19. La mayoría de las respuestas, 29 de 48, afirman que los agentes han recibido informes escritos; 12 respuestas indican que han recibido informes orales. Lo interesante en estos datos es que 3 agentes no han recibido informes de ninguna clase, y 4 se abstuvieron de contestar, lo que puede indicar que 7 agentes no tienen idea clara sobre los informes de supervisión y carecen de elementos de juicio. Este desconocimiento puede estar relacionado con el personal nuevo y con el concepto que se tenga de informes de supervisión. Los supervisores alegaron haber rendido informes escritos y, además, 2 de ellos, informes orales.

Con respecto al recibo de los informes en las agencias agrícolas y a su envío de la supervisión, el personal respondió en la forma indicada en el Cuadro Nº 20. Se puede observar que la mayoría, 22 de 36 agentes manifiestan recibir los informes a tiempo; 9 agentes señalan que no llegan a tiempo y 4 se abstuvieron de contestar. De los supervisores, 3 afirman que los informes se despachan a tiempo de la

supervisión hacia las agencias, y l manifiesta que no se despachan a tiempo.

Cuadro Nº 19

OPINION DEL PERSONAL DE EXTENSION SOBRE
LOS INFORMES DE SUPERVISION

INFORMES	RESPUESTAS DEL PERSONAL	
	Hechos por los Supervisores	Recibidos por los Agentes
Escritos	4	29
Orales	2	12
No hizo o recibió	0	3
No contestaron	0	4
TOTAL	6	48

El autor desconoce las causas por las que algunos de los informes no llegan a tiempo a las agencias. La mayoría de los informes de supervisión en Panamá son enviados por correo a las agencias agrícolas; quizás en ésto consista la demora.

Cuadro Nº 20

OPINION DEL PERSONAL DE EXTENSION SOBRE LA
PRONTITUD DE LOS INFORMES DE SUPERVISION

PRONTITUD	SUPERVISORES	AGENTES
A tiempo	3	22
Tardíamente	1	9
Nunca	0	0
No contestaron	0	4
TOTAL	4	36



Todos los informes de supervisión son considerados útiles por el personal de extensión, a excepción de un agente que los considera poco útiles, y 4 que se abstuvieron de contestar; 22 de 36 agentes y 3 de 4 supervisores los catalogan de muy útiles; 9 agentes y 1 supervisor los consideran útiles, como puede observarse en el Cuadro Nº 21.

Cuadro Nº 21

OPINION DEL PERSONAL DE EXTENSION SOBRE LA
UTILIDAD DE LOS INFORMES DE SUPERVISION

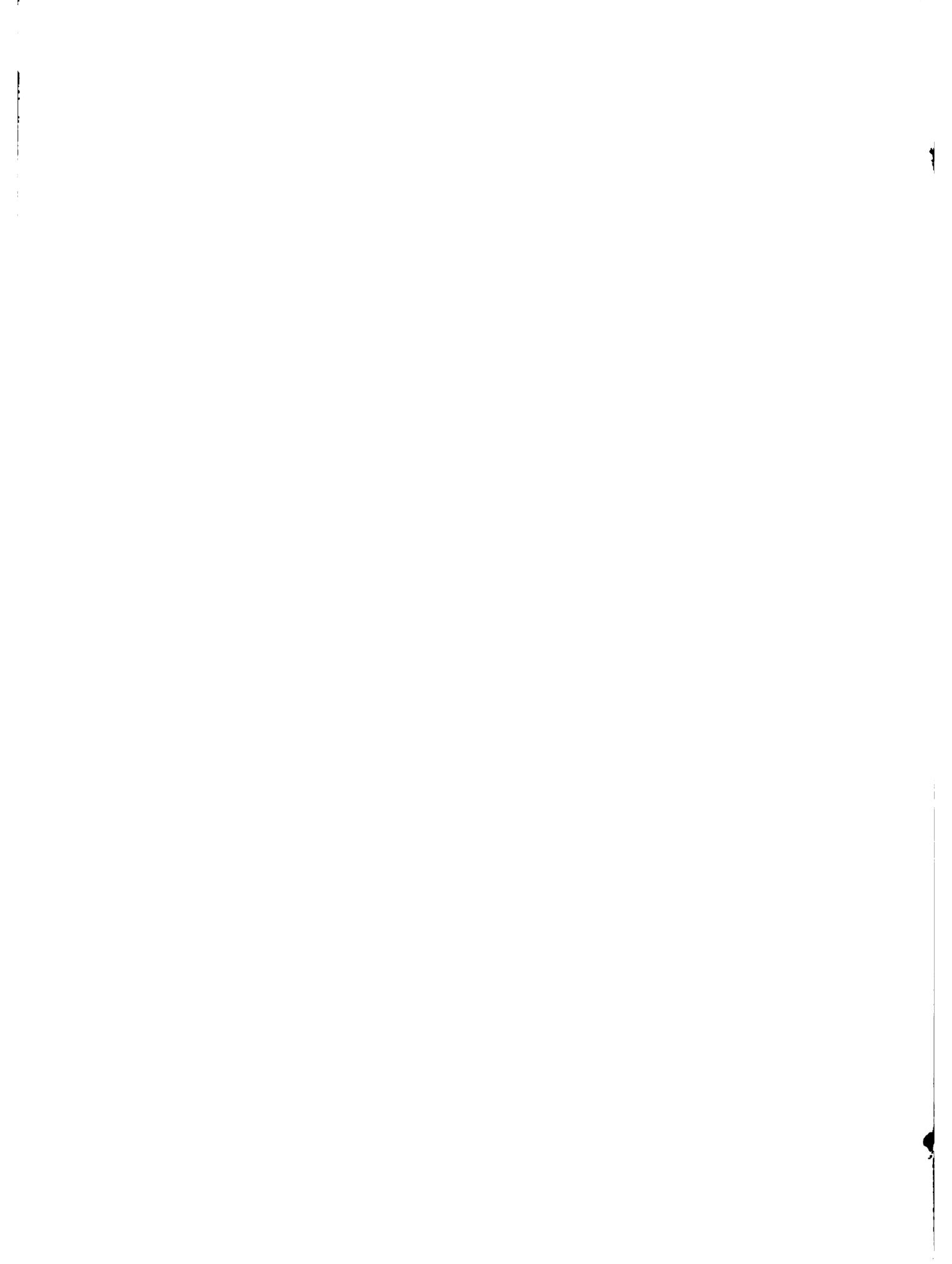
UTILIDAD	SUPERVISORES	AGENTES
Muy útiles	3	22
Utiles	1	9
Poco útiles	0	1
No contestaron	0	4
TOTAL	4	36

Opinión sobre Quien es el Jefe Inmediato

Las jerarquías en el servicio de extensión de Panamá están establecidas en la siguiente forma: el director de extensión es la autoridad técnica y administrativa superior en el Servicio, y a la vez tiene funciones de coordinación entre el Ministerio de Agricultura y el Servicio.

Del director dependen los supervisores, como jefes inmediatos de los que, a su vez, dependen los agentes de extensión.

Cada agencia agrícola, por lo general, está constituida por 1 agente agrícola que es el jefe administrativo, 1 agente del hogar y 1



asistente. Estos dos últimos dependen de manera inmediata del agente agrícola.

A pesar de considerar que los funcionarios del servicio de extensión de Panamá están enterados de esta forma de organización, se solicitó a ellos su opinión sobre quién era su jefe inmediato a fin de verificar su grado de conocimiento de las jerarquías. (Cuadro Nº 22)

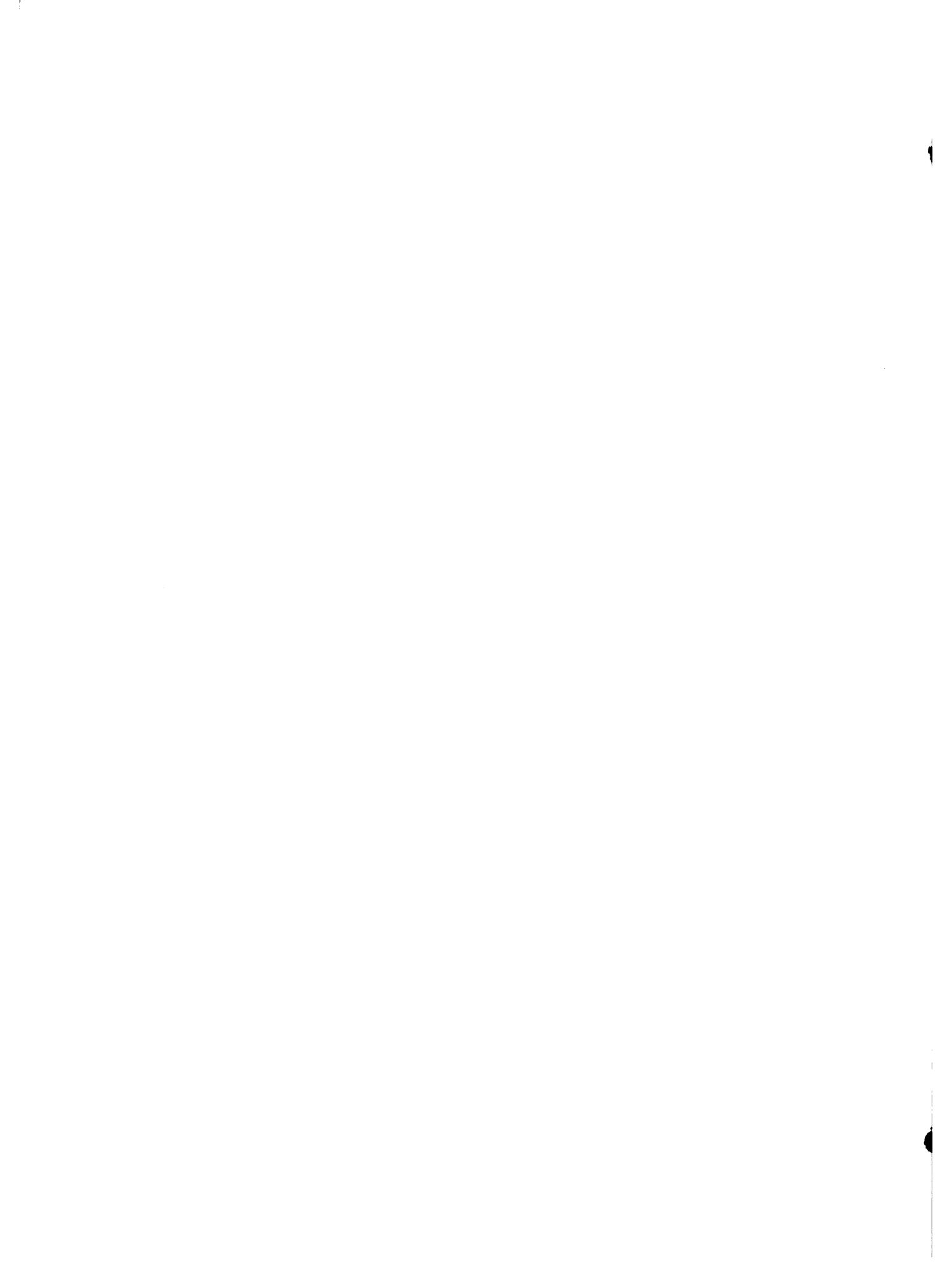
Cuadro Nº 22

OPINION SOBRE QUIEN ES EL JEFE INMEDIATO

JEFE	SUPER- VISORES	AGENTES			TOTAL
		Agrícolas	Del hogar	Asistentes	
1 Director	4	1	2	0	7
2 Supervisores	0	16	5	1	22
3 Agente agrícola	0	0	2	8	10
4 En blanco	0	0	1	0	1
TOTAL	4	17	10	9	40

Las respuestas de los supervisores revelaron que estaban enterados del orden de jerarquías establecido en el Servicio, lo cual era de esperar, porque forman parte del personal directivo. Los agentes agrícolas y los asistentes, con excepción de uno en cada grupo, coincidieron en su respuesta con los supervisores.

Hubo diversidad de opiniones en las respuestas de las agentes del hogar; 5 de las 10 agentes, respondieron que el supervisor era su jefe inmediato; 2 que el director; 1 en blanco. Sólo dos revelaron



en sus respuestas que estaban enteradas del orden establecido en las jerarquías del Servicio.

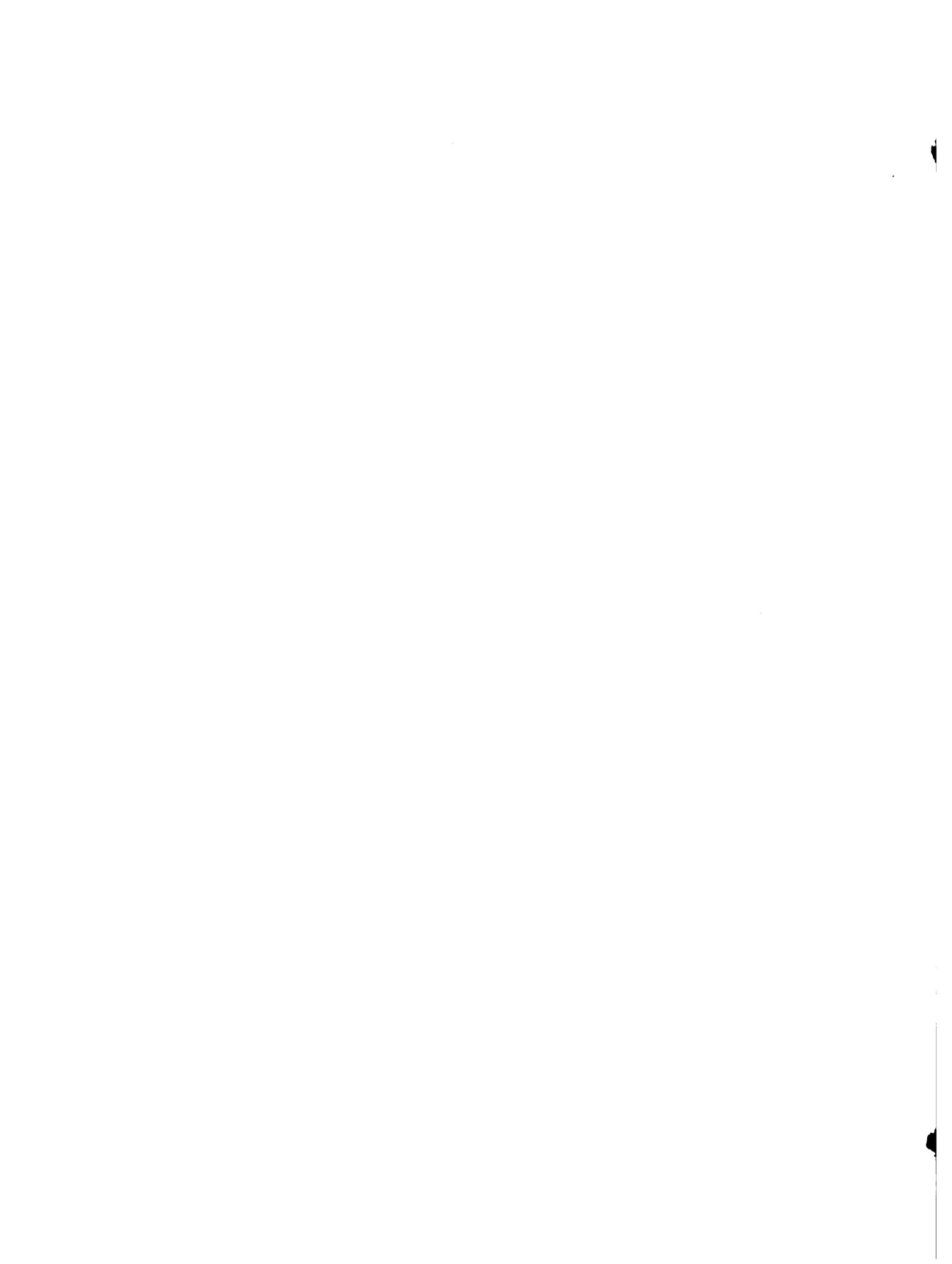
Es posible que, la diversidad de opiniones en los agentes de campo, y en especial las agentes del hogar, sobre quien es el jefe inmediato, se debe a la poca experiencia del personal que tiene menos de 1 año en el Servicio. Otra de las causas a que pueden atribuirse estas diferencias, en la designación del jefe inmediato, es el hecho de no encontrarse definidas con claridad las funciones y responsabilidades de los miembros del Servicio.

Fuentes de Consejo para la Resolución de Problemas

Técnicos y Profesionales

Para conocer el concepto que tienen los extensionistas en Panamá sobre las funciones y responsabilidades de los miembros del Servicio de Extensión, en especial los de supervisión, se solicitó al personal enumerar dos o tres problemas profesionales, y señalar a la vez la persona a que acudirían en busca de solución. Información al respecto se encuentra en el Cuadro Nº 23 del que se deduce lo siguiente:

1. Los agentes de extensión solicitan más consejos a los supervisores, que son sus jefes inmediatos; y los supervisores a su vez al director, quien también lo es.
2. En su mayoría, los funcionarios que más demandas por asesoramiento reciben, son los supervisores; y en segunda instancia se encuentran los especialistas.
3. Los agentes de extensión solicitan más consejos técnicos, mientras que los supervisores solicitan más consejos sobre problemas administrativos.



Cuadro Nº 23

FUENTES DE CONSEJO PARA LA RESOLUCION DE PROBLEMAS TECNICOS Y
PROFESIONALES SEGUN EL PERSONAL DE EXTENSION DE PANAMA

PROBLEMAS	FUNCIONARIOS CONSULTADOS						TOTAL
	Direc- tor	Ase- sor	Super- visor	Especia lista	Agente Agrícola	Adminis- trativos	
DE LOS AGEN- TES:							
Técnicos	0	0	15	29	4	0	48
Adminis- trativos	3	0	18	0	2	3	26
Relaciones	0	0	2	0	1	0	3
Sub-total	3	0	35	29	7	3	77
DE LOS SUPER- VISORES:							
Técnicos	0	0	0	4	0	0	4
Adminis- trativos	5	0	2	0	0	0	7
Relaciones	0	1	0	0	0	0	1
Sub-total	5	1	2	4	0	0	12
TOTAL	8	1	37	33	7	3	89

Se presume que los supervisores son los jefes inmediatos de los agentes de extensión, y que, en caso de presentárseles a éstos últimos un problema de carácter administrativo, deben recurrir al supervisor para dar solución a ese problema. Basados en este razonamiento, 3 de los 26 agentes que presentaron problemas administrativos y señalaron al director como fuente de consejo para la resolución de



estos problemas, no están enterados del orden de jerarquía establecida en el Servicio.

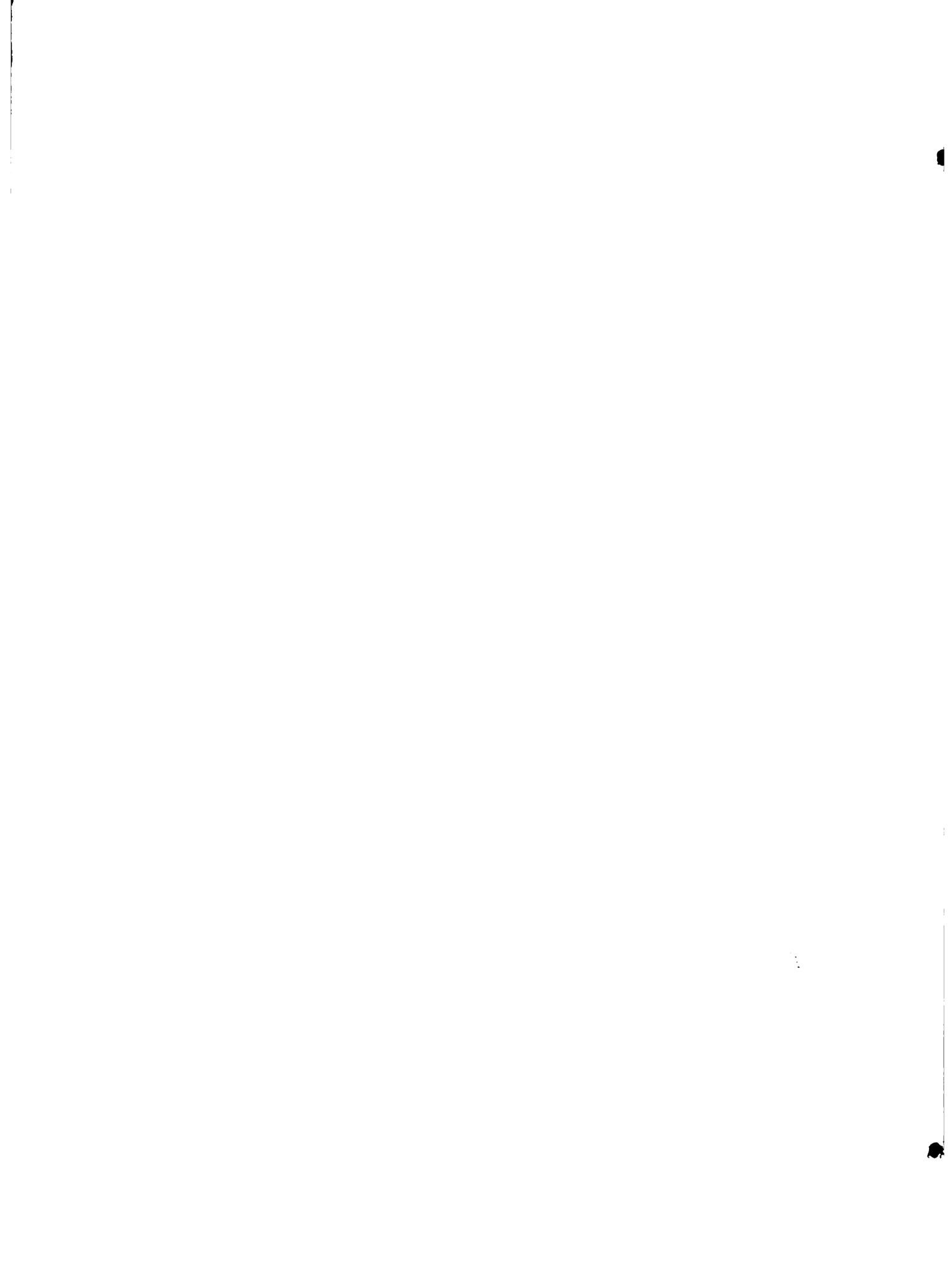
Opinión sobre Quien Determina el Plan de Trabajo

De acuerdo con la teoría de extensión, la preparación del plan de trabajo de las agencias agrícolas corresponde a los agentes de extensión, quienes estudian la situación de las comunidades a las que sirven para determinar las necesidades sentidas y técnicas. El supervisor toma como base los planes de trabajo de los agentes que están a su cargo para formular, a su vez, el plan que le compete. Finalmente, el director de extensión, previo estudio de los planes de los agentes y de los supervisores, formula el plan nacional, de acuerdo con los medios y las facilidades de que puedan disponer para lograr los objetivos previstos.

En la práctica, generalmente se aplican esos principios teóricos, y además los agentes de extensión tienen en cuenta las recomendaciones formuladas por los supervisores, quienes, a su vez, las reciben del director. Estas recomendaciones están basadas en los objetivos generales del Servicio, determinados por el mayor conocimiento de los problemas generales del país y por la política administrativa representada por el Ministro de Agricultura.

En el servicio de extensión de Panamá, hay diversidad de opiniones sobre los principios que se deben seguir en la determinación del plan anual de trabajo. De conformidad con el Cuadro Nº 24 se deduce lo siguiente:

De los supervisores, uno no está aparentemente bien enterado de los principios que deben considerarse para la elaboración del plan



anual de trabajo, ya que se basa más en la opinión del director. Los otros tres supervisores aparentemente demostraron conocer los principios que deben regir, en este tipo de trabajo.

Cuadro Nº 24

OPINION SOBRE QUIEN DETERMINA EL PLAN DE TRABAJO
DEL EXTENSIONISTA

FUNCIONARIO	SUPER- VISORES	AGENTES			TOTAL
		Agrícolas	Del hogar	Asistentes	
Director	1	2	1	0	4
Director y Agentes Agrícolas	2	0	0	0	2
Supervisor	0	4	4	0	8
Agente Agrícola	0	3	1	2	6
Agente Agrícola y Agricultores, amas de casa y 4-S	1	0	0	0	1
Agricultores, amas de casa y 4-S	0	8	4	7	19
TOTAL	4	17	10	9	40

De los agentes agrícolas, 8 de 17 aplican los principios teóricos en la confección del plan anual de trabajo; 3 se basan en sus propios conocimientos; 4 en la opinión de los supervisores; y, 2 en la del director.

Sólo 4 de las 10 agentes del hogar confeccionan su plan de trabajo según los principios teóricos; las 6 restantes utilizan otras fuentes para confeccionarlo, tales como el director, los supervisores y los agentes agrícolas.



Los asistentes, en su mayoría siguen los principios teóricos para la elaboración de un plan de trabajo, a excepción de dos, que se basan exclusivamente en la opinión del agente agrícola.

Probablemente una de las causas que más repercute en esta situación, es la falta de capacitación del personal, ya que 18 de 40 funcionarios del servicio de extensión de Panamá aparentan no seguir el procedimiento que la teoría y la práctica de extensión aconseja en la elaboración de programas y planes de trabajo.

Sugerencias sobre Reorganización del
Servicio de Divulgación Agrícola

Se presume que en todo servicio de extensión, se encuentran ciertas limitaciones que influyen en una forma u otra en las actividades del servicio; éstas limitaciones varían en grado de importancia o seriedad, según el efecto que produzcan. Esto se confirmó cuando 27 de 36 agentes de extensión y todos los supervisores manifestaron que habrían serias limitaciones en el trabajo de supervisión en Panamá; estas limitaciones son: a) pocos medios, en especial transporte; b) las influencias ajenas al servicio contribuyen a que el supervisor goce de poca autoridad; c) por último la falta de capacitación del personal. Opinan 4 agentes que no hay serias limitaciones en el trabajo de supervisión, y 4 se abstuvieron de contestar, aparentemente por falta de elementos de juicio.

Los agentes de extensión, 7 de 36 opinan que el Servicio, en su concepto, está bien organizado y que le dejarían tal como está; 5 carecen de elementos de juicio y se abstuvieron de contestar.



Cuadro Nº 25
SUGERENCIAS DEL PERSONAL DE EXTENSION DE PANAMA
SOBRE REORGANIZACION DEL SERVICIO

SUGERENCIAS	NUMERO DE RESPUESTAS		TOTAL
	de Supervisores	de Agentes	
Darle más autonomía, creando un Depto. autónomo, librándolo de las influencias políticas, incluyendo la carrera administrativa	9	41	50
Proveer más medios (vehículo) y presupuesto	2	27	29
Más supervisores, especialistas, adiestramiento	4	17	21
Darle mayor énfasis a la evaluación y la coordinación	2	4	6
Delinear explícitamente las funciones del personal	1	0	1
Lo deja tal y como está	0	7	7
En blanco	0	5	5
TOTAL	18	101	119

Las sugerencias del personal sobre una reorganización del Servicio y sobre la forma de subsanar las limitaciones expuestas en el párrafo anterior sobre el trabajo de supervisión, se encuentra en el Cuadro Nº 25 de donde se desprende lo siguiente: a) la mayoría, 24 de 36 agentes y los 4 supervisores, se inclinan porque se le dé más autonomía al Servicio, creando un departamento especial y librándolo de las influencias políticas; incluyendo además la carrera



administrativa; b) provisión de más medios (vehículo) y presupuesto; c) aumentar el número de supervisores y de especialistas así como ofrecer más cursos de capacitación; d) mayor énfasis a la evaluación y a la coordinación; y, e) delinear más explícitamente las funciones del personal.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones del Estudio

Son conclusiones sobre características personales las siguientes:

1. El personal de extensión de Panamá fluctúa entre 20 y 59 años de edad, con 30.9 años en promedio; los supervisores son los de mayor edad, con 36 años promedio; el 30% de los extensionistas tienen preparación universitaria, el 67.5% secundaria y el 2.5% primaria.
2. Esto hace que el personal de Panamá en 1961 sea ligeramente de mayor edad que el de Costa Rica en 1958.
3. El personal de campo, 16 de 36 tienen menos de un año de ocupar su posición actual, lo que puede significar inestabilidad; el grupo de más estabilidad es el de supervisores.

Son conclusiones en relación con la imagen que tienen los agentes agrícolas sobre las funciones de supervisión:

1. Los agentes agrícolas de menor experiencia, y los de menor preparación académica consideran más importantes las funciones administrativas que las educativas; según la clase de contacto se inclinan más por las de contacto directo. En cambio, los agentes agrícolas de mayor preparación académica atribuyen el mismo grado de importancia a las funciones de naturaleza educativa y administrativa, y las de contacto directo e indirecto. Por otro lado, los de mayor experiencia se inclinan por las de naturaleza educativa y contacto directo. Los agentes agrícolas de mayor experiencia consideran 6 de las 23 funciones de muchísima importancia; los de menor preparación académica 4; los de mayor preparación y los de menos experiencia no



catalogan a las funciones en este grado de importancia.

Son conclusiones sobre importancia y participación de los supervisores en 23 funciones de supervisión, las siguientes:

1. Los supervisores y los agentes de extensión de Panamá consideran importantes las 23 funciones sometidas a juicio, pero unas más que otras. De igual manera consideran importantes las funciones según el contacto, directo e indirecto, y según su naturaleza, educativa y administrativa; sin embargo se inclinan a dar más importancia a funciones de contacto directo y a los de naturaleza educativa.

2. Los supervisores consideran 6 funciones de muchísima importancia, de las cuales, 3 son de contacto directo y 3 de contacto indirecto; según su naturaleza, 1 es educativa y 5 administrativas. En cambio, los agentes de extensión señalan 3 funciones de muchísima importancia, 1 de contacto directo y 2 de contacto indirecto; según su naturaleza, 1 es educativa y 2 administrativas. La participación de los supervisores en las 23 funciones es relativamente poco frecuente; según agentes y supervisores.

3. Los agentes agrícolas y del hogar y los asistentes, consideran 3, 9, y 12 funciones respectivamente de muchísima importancia. Los agentes agrícolas opinan que 1 es de contacto directo y 2 de contacto indirecto y según su naturaleza, 1 es educativa y 2 administrativas. Las agentes del hogar consideran que 4 son de contacto directo y 5 de contacto indirecto y según su naturaleza, 5 son educativas y 4 administrativas. Los asistentes manifiestan que 5 son de contacto directo y 7 de contacto indirecto y según su naturaleza, 5 son educativas y 7 administrativas. Esto puede indicar que las agentes del



hogar y los asistentes desean una supervisión más directa, personal y educativa que los agentes agrícolas.

Son conclusiones sobre puntos fuertes y limitaciones del trabajo de supervisión las siguientes:

1. Los agentes y los supervisores consideran necesaria la supervisión en el servicio de extensión de Panamá, porque: a) brinda orientación y asesoría en general; b) sirve para coordinar las labores entre la dirección y las agencias; c) y, ayuda a evaluar la labor realizada.

2. Hay gran concordancia entre lo que piensan los supervisores y los agentes sobre la comprensión por uno y otro grupo de las funciones de supervisión de extensión; la mayoría en ambos grupos considera que tanto los agentes como los supervisores comprenden las funciones de supervisión.

3. De los agentes de extensión, 12 de 36 desconocen el número de agencias agrícolas a cargo de cada supervisor; los 24 restantes afirman conocer el número y además recomiendan 6 agencias agrícolas para cada zona de supervisión; los supervisores en cambio recomiendan 9; el número actual es de 6 agencias. Hay diferencia de opiniones sobre el número de agencias por zona de supervisión, posiblemente debido a que tanto agentes como supervisores consideren que los problemas de la supervisión no se deben tanto al número de agencias sino a otros factores, tales como, falta de coordinación o de medios económicos.

4. El total de visitas informadas por los supervisores en 1960 fue de 177, lo cual equivale a 9.32 visitas por agencia, con una duración de 15.2 horas en promedio por visita. Los agentes indican



haber recibido 109 visitas en 1960, equivalente a 5.74 por agencia, con un promedio de 5.35 horas por visita. Hay diferencia en el número de visitas y en el número de horas por visita, según agentes y supervisores. Esto puede atribuirse a que las visitas realizadas a los agentes que dejaron el servicio en enero de 1961, no fueron informadas por los agentes; en cambio, los supervisores si las tomaron en cuenta. Es probable que los supervisores anoten el número de horas por visita considerando el tiempo gastado en el recorrido y la noche que pasan en el lugar. En cambio, los agentes anotan sólo el número de horas que el supervisor está con ellos en la oficina o en el campo. Ahora bien, sobre la conveniencia de anunciar anticipadamente la visita del supervisor, 27 de 36 agentes opinan que es conveniente; 8 consideran que no es conveniente; y 1 se abstuvo de contestar. De los 4 supervisores, 2 recomiendan que es conveniente anunciar la visita y 2 que no lo es.

5. En el servicio de extensión de Panamá los supervisores rinden informes escritos y dan instrucciones orales a los agentes. Por lo general los informes escritos se despachan a las agencias adonde llegan oportunamente. El personal de extensión los considera útiles.

6. Hay divergencias de opinión entre los agentes de extensión al indicar cual es su jefe inmediato; esta divergencia se acentuó más entre las agentes del hogar. Sin embargo, para la resolución de sus problemas, los agentes solicitan más consejos al supervisor; estos problemas son de carácter técnico. A su vez, los supervisores solicitan más consejos al director de extensión quién es su jefe inmediato; en este caso los problemas son de carácter administrativo. Los funcionarios que reciben más solicitudes de asesoramiento son los



supervisores, seguidos en segunda instancia por los especialistas.

En cuanto a la confección del plan anual de trabajo, 18 de 40 miembros del servicio de extensión aparentemente no están bien enterados de los principios teóricos que se consideran en la confección de dicho plan.

7. Sobre las limitaciones que se contemplan en el trabajo de supervisión, 4 de 36 agentes estiman que no las hay; 4 se abstuvieron de contestar; los 27 restantes y los 4 supervisores, indicaron las siguientes limitaciones: a) pocos medios de transporte; b) influencias ajenas al servicio hacen que el supervisor goce de poca autoridad; c) falta de cursos de capacitación para el personal.

Las sugerencias hechas por el personal para subsanar las limitaciones expuestas en el párrafo anterior, son las siguientes: a) darle más autonomía al servicio, creando un departamento autónomo o incluyendolo en el servicio civil; b) proveer más medios de transporte; c) nombrar más supervisores, mas especialistas y dar cursos de capacitación; d) darle más énfasis a la coordinación y a la evaluación; e) delinear más explícitamente las funciones del personal.

Son conclusiones sobre la comparación de algunos resultados obtenidos por Rojas (5) con los del presente estudio, las siguientes:

1. El personal de extensión de Panamá y de Costa Rica, considera importantes las 19 funciones de supervisión, lo mismo que las funciones de contacto directo e indirecto y las de naturaleza educativa y administrativa; igualmente coinciden en que la función de menor importancia es visitas a las agencias para observar el manejo de la oficina (archivos, registros).



2. Las respuestas de los supervisores y de los agentes de campo de Panamá y Costa Rica son bastante parecidas, de hecho, hay alta correlación entre ellas; $r = 0.97$ entre supervisores y $r = 0.98$ entre los agentes.

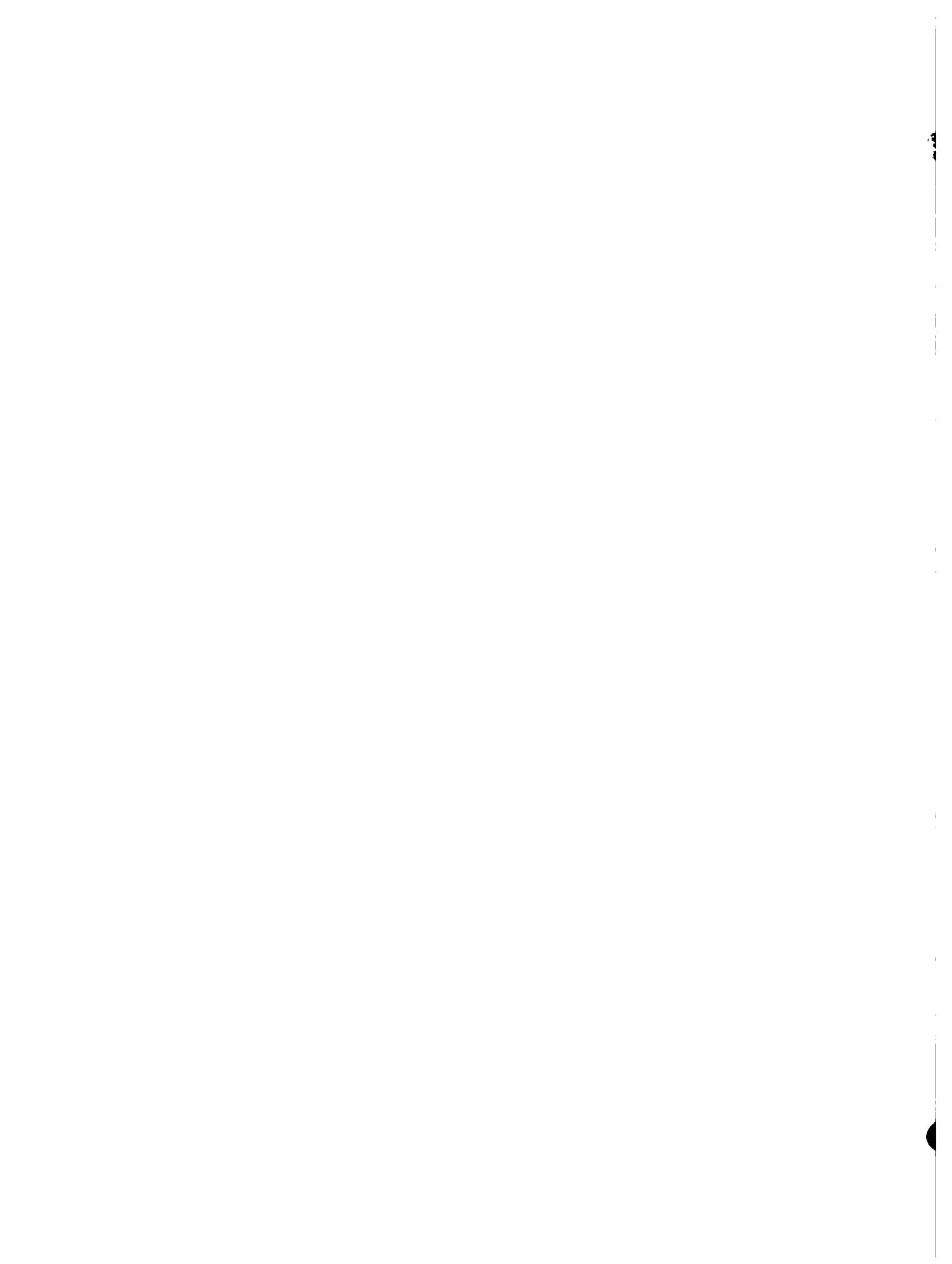
Recomendaciones

El presente estudio ha servido para conocer algunos puntos fuertes, algunas limitaciones y los puntos mejorables del trabajo de supervisión, en el servicio de extensión de Panamá. Además, del análisis de la información suministrada por el personal de extensión, se pueden formular recomendaciones de carácter general que contribuirán a fortalecer el trabajo de supervisión en el país antes mencionado.

1. Mantener siempre informado al personal de campo y de supervisión de Panamá sobre la naturaleza de las funciones que deben desempeñar los diferentes empleados del Servicio. A pesar de considerar el personal de extensión importantes las funciones de supervisión, hay diferencias de criterio en la importancia adjudicada a cada una de las funciones. Esta diferencia de opiniones puede afectar desfavorablemente la imagen del extensionista sobre la supervisión de extensión.

Se podría reducir esta diferencia de criterios en el personal, suministrando información, tanto a los agentes como a los supervisores, sobre la naturaleza, objetivos e importancia de la supervisión en el servicio de extensión. Esto puede lograrse mediante cursos de capacitación, reuniones de zona, utilizando grupos de cuchicheo* u

* Grupos de cuchicheo = se aplica este término a grupos pequeños en que se divide un auditorio en la misma sala, para que discutan por separado un problema que se plantea. Luego al final se pide la explicación de las conclusiones por un representante del grupo.



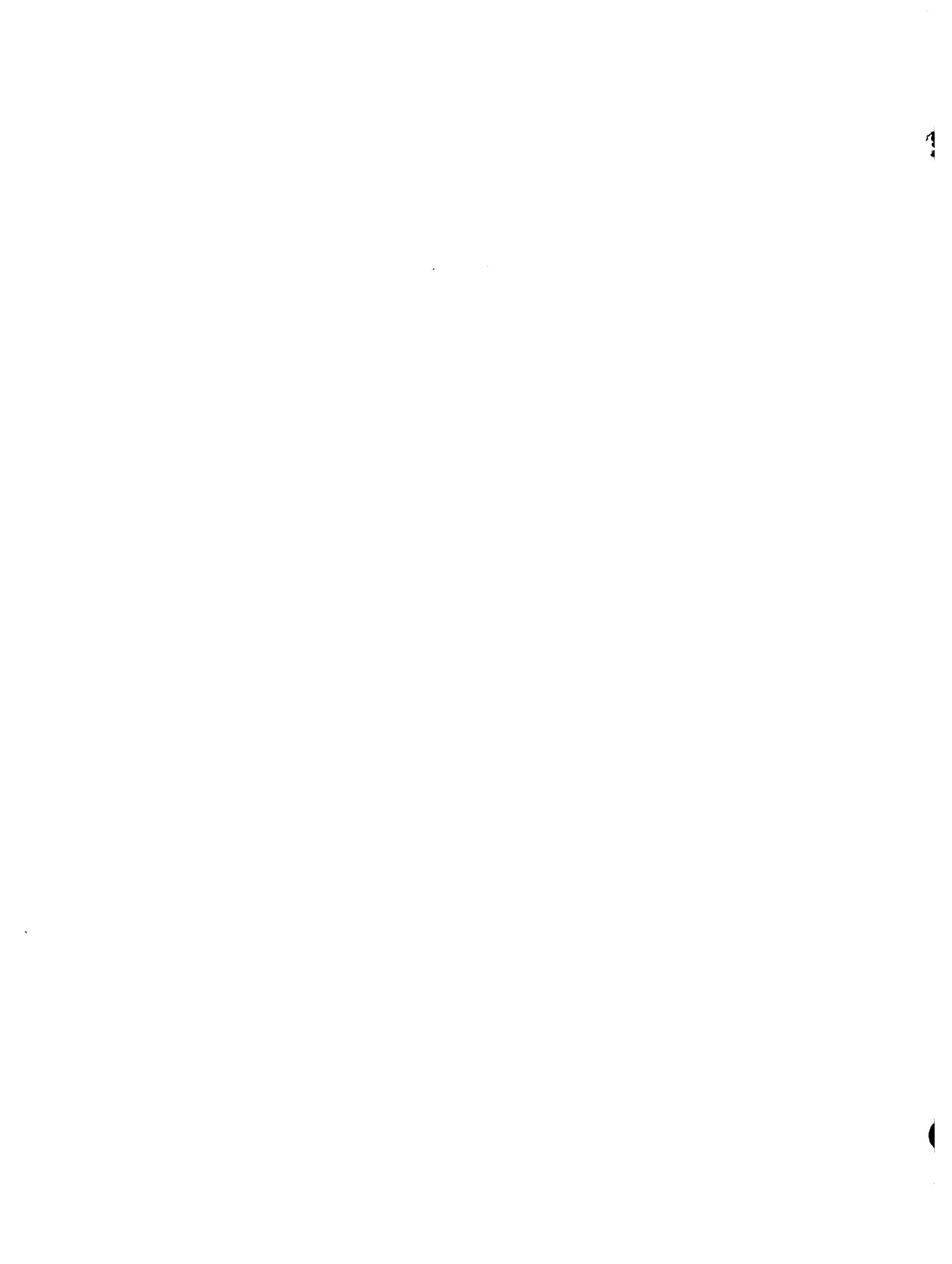
otro método para aumentar la participación, despertar intereses y dar oportunidad de opinar a un mayor número de individuos.

2. Planear cursos de capacitación sistemáticos para extensionistas que ingresen por vez primera al Servicio, con objeto de proporcionarles conocimientos sobre los objetivos y principios en que se basa el servicio de extensión. Esta recomendación parte de los siguientes hechos: a) en América Latina y aún en los Estados Unidos, son pocas las universidades que incluyen en su plan de estudios la extensión como materia obligatoria; b) en el servicio de extensión de Panamá, hay divergencia de opiniones en el concepto sobre algunos aspectos de supervisión, tales como, informes de supervisión, comprensión de las funciones, conocimiento del número de agencias por zona de supervisión y sobre la forma de confeccionar el plan de trabajo.

3. Estudiar detenidamente las siguientes limitaciones que según los extensionistas afectan el desarrollo del Departamento de Divulgación Agrícola de Panamá: a) las influencias ajenas al servicio contribuyen a que el supervisor goce de poca autoridad; b) la falta de capacitación del personal; y c) falta de estabilidad del personal del servicio de extensión.

Por las razones expuestas en el párrafo anterior, sería conveniente estudiar las posibilidades de que el Servicio se incluyera dentro de la carrera administrativa, o Servicio Civil. En esta forma se podría lograr idoneidad en el personal y su mayor estabilidad.

4. Modificar la redacción en algunas preguntas de la información adicional. Estas preguntas corresponden a los números 6, 9 y 17 de los cuestionarios para los supervisores y a los mismos números en los cuestionarios para los agentes de extensión, que se encuentran



en el apéndice número 2 y 3.

El inciso "a" de la pregunta número 6 fue un poco complicado para el entrevistado y para el análisis; el autor considera que es conveniente preguntar por el número global de las reuniones sin describir el carácter de ellos. Igual sucede con la pregunta número 9. Sería conveniente solicitar el número de cursos de capacitación en los últimos 2 años, o bien, el número total de ellos sin mención de las materias llevadas en dichos cursos.

La pregunta número 17 se presta a confusión, porque no se especifica si se trata de otros programas de extensión del mismo servicio, o de programas de salud, desarrollo de la comunidad o educación. Debería hacerse más concreta esa pregunta, con el objeto de obtener resultados comparables.

En general la metodología usada en el presente estudio, a juicio del autor, puede ser adaptada para estudios posteriores similares. Los cuestionarios utilizados son sencillos y de fácil manejo, pudiéndose obtener con ellos la información deseada.

5. Sería conveniente para el servicio de extensión de Panamá la adición de un Sub-Director o supervisor general, como ocurre en otros países, tales como, Honduras y Puerto Rico. Esto sería con objeto de liberar a los supervisores de algunas funciones administrativas, para que puedan dedicar más tiempo a las funciones educativas.

Esta recomendación se basa en que el personal de extensión considera poco frecuente la participación de los supervisores en las funciones a su cargo, especialmente las funciones educativas.



6. Sería aconsejable un estudio que determinase las causas de inestabilidad del personal de campo y las posibles soluciones a este problema. Esta recomendación se basa en el hecho de que, 16 de 36 agentes de extensión, tienen menos de 1 año en su posición actual; lo que equivale al 45% de los agentes y puede significar inestabilidad. Se presume que la inestabilidad es un factor limitante en el desarrollo de un servicio de extensión.



RESUMEN

El problema consiste en determinar las funciones de supervisión en extensión y la importancia que supervisores y agentes de extensión reconocen a las mismas en el servicio de extensión de Panamá.

Objetivos

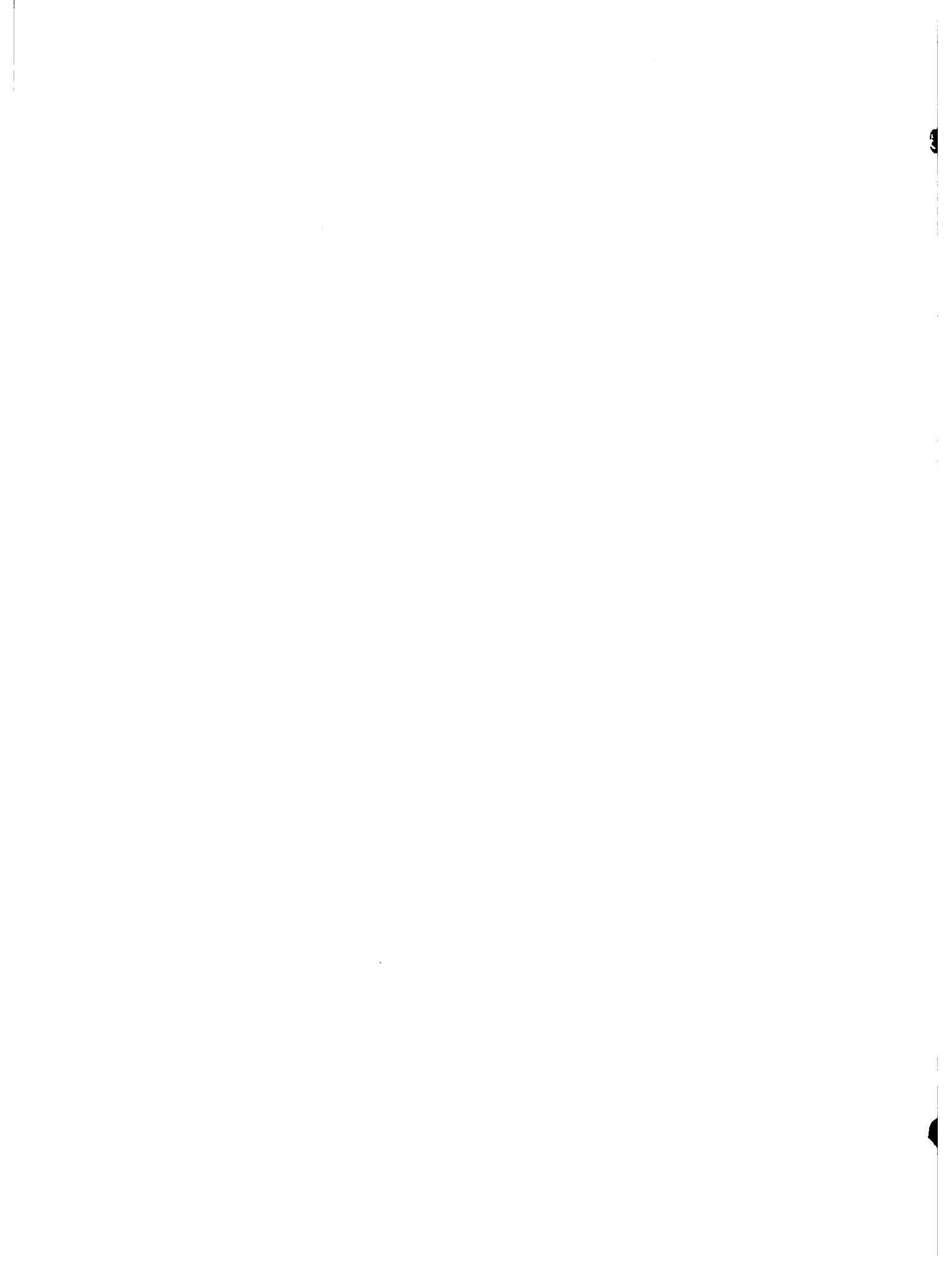
1. Determinar la imagen de todo el personal de extensión sobre la importancia relativa de 23 funciones de supervisión.
2. Determinar la relación entre algunas características personales de supervisores y agentes y la imagen que tienen sobre la supervisión.
3. Identificar puntos fuertes y limitaciones en el trabajo de supervisión y la forma de subsanarlas.
4. Sugerir recomendaciones para el fortalecimiento de las funciones de supervisión en Panamá.
5. Comparar algunos resultados obtenidos por Rojas sobre 19 funciones de supervisión.
6. Sugerir algunas medidas metodológicas para estudios posteriores.

El estudio se realizó en el Servicio de Divulgación Agrícola de Panamá; comprendió 4 supervisores y 36 agentes de extensión. La técnica utilizada principalmente fue la entrevista con cuestionario y la observación directa; se utilizaron dos tipos de cuestionario: uno dirigido a los agentes y el otro a los supervisores.

Conclusiones

Características Personales

La edad en el personal de extensión fluctúa entre 20 y 59 años, con 30.9 años en promedio. El personal de extensión de Panamá en



1961 es ligeramente de mayor edad que el de Costa Rica en 1958. El 30% de los extensionistas tienen preparación universitaria, el 67.5% secundaria y el 2.5% primaria.

Del personal de campo, 16 de 36, tienen menos de un año en su posición actual, lo que puede significar inestabilidad. El grupo que muestra más estabilidad es el de supervisión.

Funciones de Supervisión

El personal de extensión de Panamá considera importantes las funciones sometidas a juicio; de igual manera consideran importantes las funciones de contacto directo e indirecto y las de naturaleza educativas y administrativas.

Los supervisores consideran 6 funciones de muchísima importancia; en cambio, los agentes de extensión señalan ese grado de importancia a 3. Ambos, opinan que los supervisores participan con poca frecuencia en las funciones a su cargo.

Los agentes agrícolas consideran 3 funciones de supervisión de muchísima importancia; las agentes del hogar, 9; y los asistentes 12. Esto puede indicar que las agentes del hogar y los asistentes desean una supervisión más directa, personal y educativa que los agentes agrícolas.

Los agentes agrícolas de menor experiencia y los de menor preparación académica, consideran más importantes las funciones administrativas que las educativas; según el contacto, se inclinan por las de contacto directo. En cambio, los de mayor experiencia se inclinan por las funciones educativas y de contacto directo; los de mayor preparación académica atribuyen el mismo grado de importancia a las



funciones de contacto directo e indirecto y a las de naturaleza educativa y administrativa.

Los agentes agrícolas de mayor experiencia consideran 6 de las 23 funciones de muchísima importancia; los de menor preparación académica, consideran 4.

Puntos Fuertes y Limitaciones

El personal de extensión de Panamá considera necesaria la supervisión en el servicio de extensión de Panamá, y considera a su vez, que tanto supervisores como agentes comprenden las funciones de supervisión en extensión.

De los agentes de extensión recomiendan 6 agencias por zona de supervisión; los supervisores en cambio, recomiendan 9, el número actual es de 6 agencias. La diversidad de opiniones se debe probablemente a que los problemas de la supervisión no son por el número de agencias. Los supervisores indican haber realizado 177 visitas a las agencias en 1960, con 15.2 horas en promedio por visita. Los agentes en cambio consideran que han recibido 109 visitas con 5.35 horas en promedio por visita. Es probable que la diferencia en el número de visitas y de horas por visita se debe a que las visitas realizadas a los agentes que dejaron el servicio en enero de 1961 no fueron indicadas por los agentes, en cambio, los supervisores si las consideraron; por otro lado, es probable que los supervisores anoten el número de horas por visita tomando en cuenta el recorrido y la noche que pasan en el lugar; en cambio, los agentes consideran solo el tiempo que el supervisor está con ellos en la oficina o en el campo.



Sobre la conveniencia de anunciar anticipadamente la visita del supervisor, 27 de 36 agentes consideran que es conveniente; 8 que no lo es y uno se abstuvo de contestar. De los 4 supervisores, 2 opinan que es conveniente y 2 que no lo es.

En el servicio de extensión de Panamá los supervisores rinden informes escritos y orales, los escritos llegan oportunamente a las agencias y son considerados útiles.

Por otro lado la diferencia de opiniones al indicar cuál es su jefe inmediato, se acentúa más entre las agentes del hogar. Sin embargo, en la resolución de problemas profesionales los agentes solicitan más consejos al supervisor.

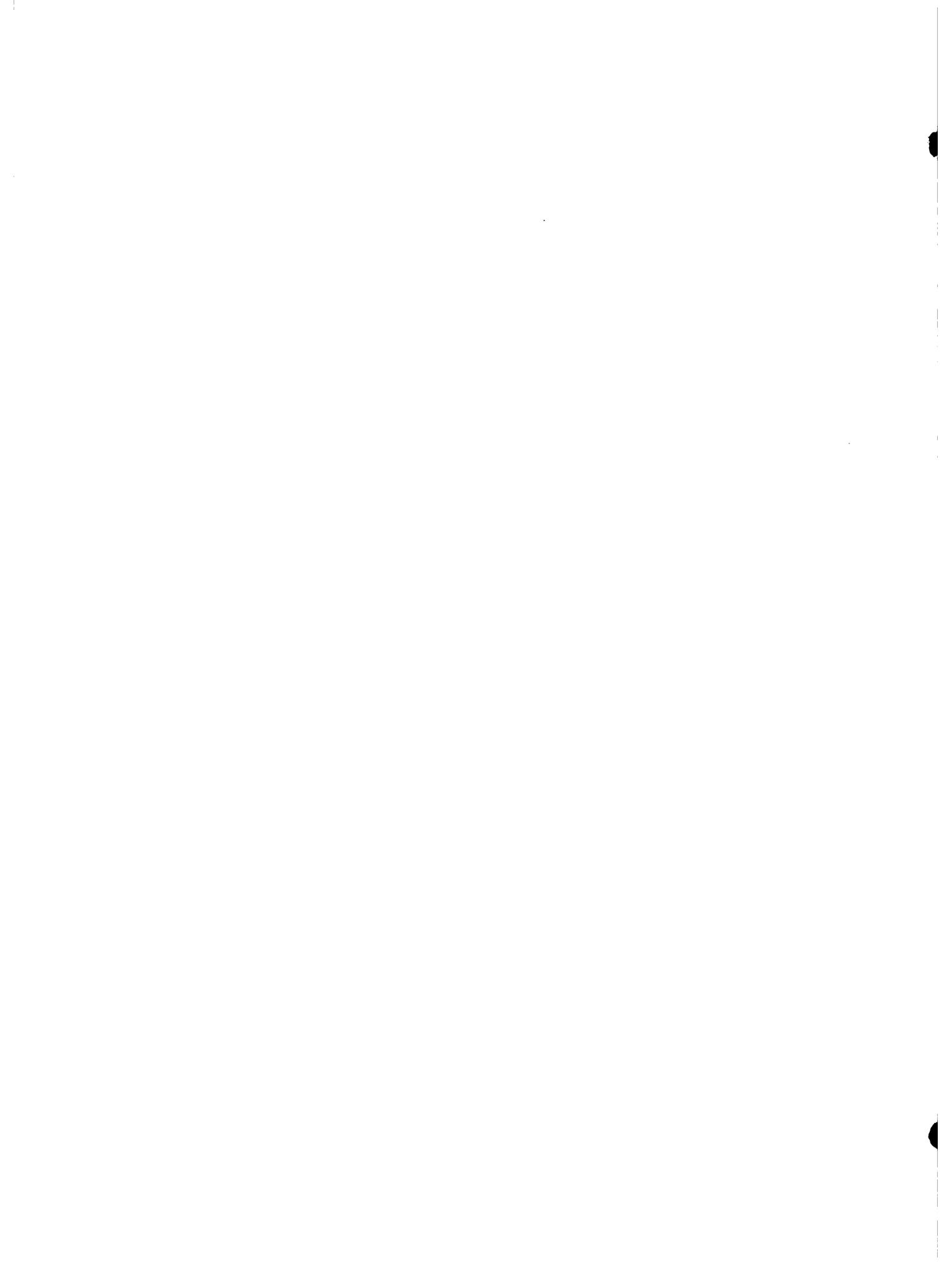
Sobre limitaciones en el trabajo de supervisión, 4 de 36 agentes estiman que no las hay; 4 se abstuvieron de contestar; los 27 restantes y los 4 supervisores señalaron las siguientes: pocos medios de transporte; falta de capacitación del personal; y que influencias ajenas al servicio que hacen que el supervisor goce de poca autoridad.

Como medio de subsanar estas limitaciones indicaron que había que darle más autonomía al servicio, incluirlo dentro de la carrera administrativa (Servicio Civil), proveer de más medios de transporte, nombrar más supervisores, más especialistas, dar más cursos de capacitación, más énfasis a la evaluación y delinear las funciones del personal.

Algunas Comparaciones con Costa Rica

Al comparar algunos resultados obtenidos por Rojas en Costa Rica en 1958 con los del presente estudio, se desprende lo siguiente:

El personal de extensión de Panamá y de Costa Rica consideran

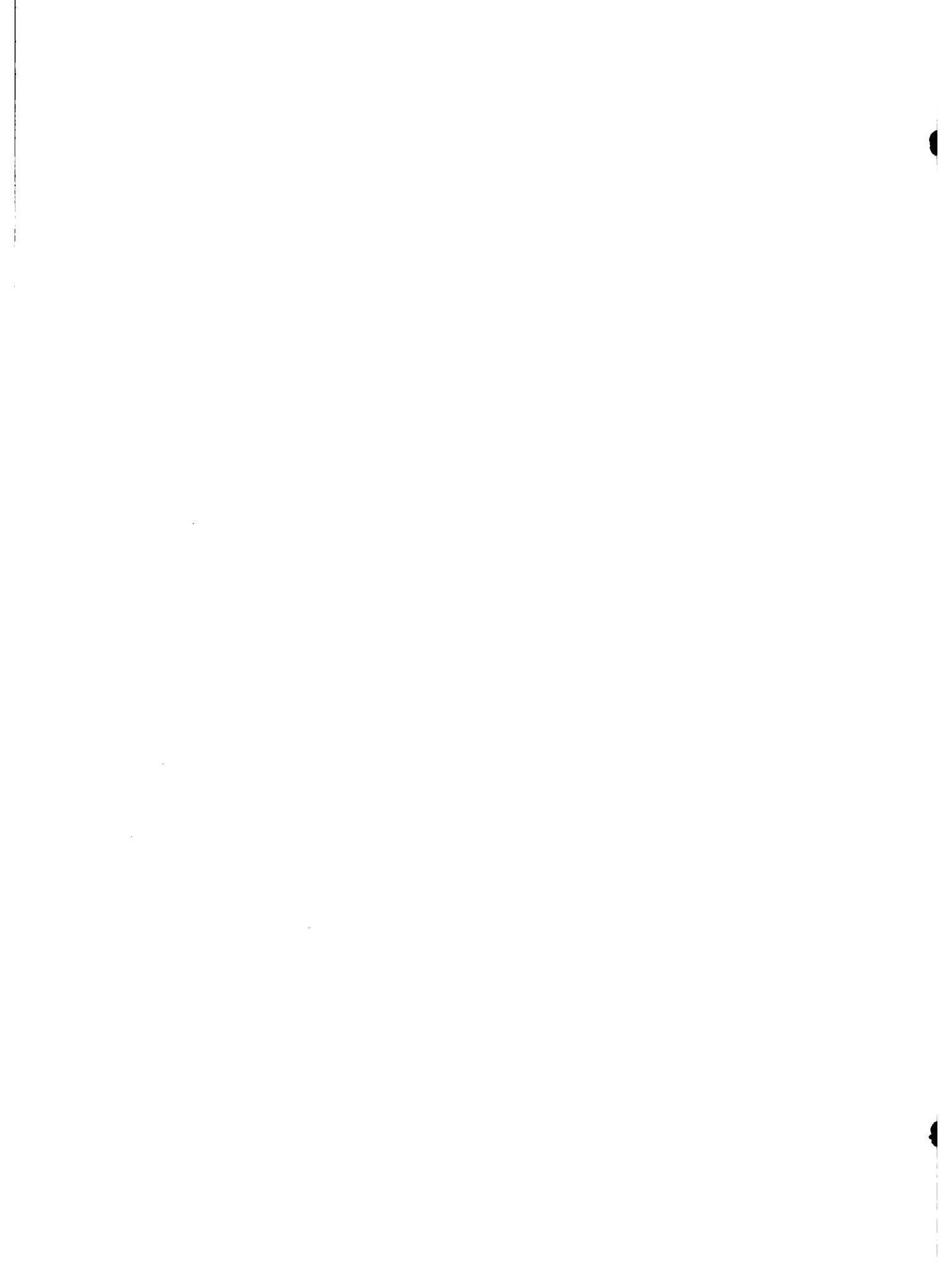


importantes las 19 funciones de supervisión.

Las respuestas de los supervisores y de los agentes de ambos países son bastante parecidas. Hay alta correlación directa entre ellas $r = 0.97$ entre las respuestas de los supervisores y $r = 0.98$ entre los agentes.

Recomendaciones

1. Se debe reducir a un mínimo la diferencia de opiniones del personal de extensión sobre las funciones de supervisión.
2. Al ingresar nuevos extensionistas al Servicio, es conveniente someterlos a un curso de capacitación sistemático, con objeto de proporcionarles conocimiento de los objetivos y filosofía del Servicio de Extensión.
3. Incluir dentro de la carrera administrativa o Servicio Civil al personal de extensión podría proporcionarle mayor estabilidad y en esta forma lograr la idoneidad del mismo.
4. El autor considera que la metodología utilizada en el presente estudio, puede adaptarse a estudios posteriores similares.
5. Sería conveniente la adición de un sub-director o supervisor general con objeto de liberar a los supervisores de algunas funciones administrativas y poder dedicar más tiempo a funciones educativas.
6. Es conveniente realizar un estudio para determinar las causas de inestabilidad en el personal de campo



SUMMARY

This study, carried out in the Agricultural Divulgation Service of Panama (Servicio de Divulgación Agrícola de Panamá) in 1961, defined the research problem as: To determine the functions of extension supervision and the importance given to them by supervisors and extension agents of the Service in Panama. Four supervisors and 36 agents were interviewed and comprised 90% of the total Service. Two types of questionnaires were used, one for supervisors and one for agents, and these were supplemented by direct observations and cross-checking in the extension files.

Objectives

From the general problem, the investigator delineated the following objectives:

1. To determine the image held by the extension staff about the relative importance of 23 functions of supervision.
2. To determine the relationship between some personal characteristics of agents and supervisors and the image they held of supervision.
3. To identify strong points and limitations in supervision work and try to find a remedy for the limitations.
4. To make some suggestions for the strengthening of supervision in Panama.
5. To compare some results obtained by Rojas of Costa Rica on 19 supervision functions.
6. To make some suggestions for a methodology for future research.



Conclusions

Personal Characteristics

The ages of the extension staff fluctuate between 20 and 59 years, with an average of 30.9. The staff in Panama was slightly older in 1961 than was the Costa Rican staff studied by Rojas in 1958. Thirty percent of the extensionists have college education, 67.5% completed high school, and 2.5% completed only elementary school. Among the field personnel, 16 of 36 have less than one year in their present positions. The supervisory group appears to be more stable.

Supervision Functions

The functions submitted to the Panamanian extension staff were considered important by them. Functions of direct and indirect contact and functions of an administrative and educational nature were equally regarded as useful. In measuring the degree of importance, six were considered of greatest importance by supervisors and three by the agents. Both groups gave the opinion that the supervisors participate very little in these functions at present. Home agents graded nine functions to be of greatest importance and assistant agents so considered twelve of the list. This could be an indication that these groups expect more assistance with their work.

Agricultural agents with less experience and those with less academic preparation consider administrative functions more important than educational ones. Both experienced and less-experienced groups prefer direct contact. Those with greater academic preparation attribute the same degree of importance to the direct and indirect contact functions and to those of an educational and administrative nature.



Strong Points and Limitations

Supervision in the extension service of Panama is considered as necessary by the staff. They also believe that both supervisors and agents understand the functions of supervision. Agents recommend six agencies per supervision zone; supervisors, on the other hand, recommend nine - the current number is six. It is probable that the problems of supervision are not related to the number of agencies.

Supervisors report 177 visits to agencies in 1960 with 15.2 hours as an average per visit. Agents, however, report 109 visits received, with an average of 5.35 hours per visit. The difference in the number of visits may be due to agents leaving the Service and not reporting visits received. It is also possible that supervisors include travel time and overnight stays in their visit hours while agents considered only the time a supervisor actually spent with them in the office or field. Previous announcement of a pending visit was considered advisable by 27 of the 36 agents, 8 did not, and one did not answer. The four supervisors were equally divided on the subject.

In the Panamanian Service, supervisors may submit either written or oral reports. Most written reports seem to arrive on time but some never arrive. Their reports were considered useful.

Differences of opinion as to who is their immediate chief were accentuated among home agents. When solving professional problems agricultural agents most frequently ask their supervisors for advice.

Concerning limitations in the work of supervision, 4 of 36 agents considered that there aren't any and 4 did not answer. The other agents and the 4 supervisors pointed out the following problems: limited transportation facilities, lack of trained personnel, and influences outside the Service which severely limit the authority and



effectiveness of the supervisors. To circumvent these limitations, they indicated that the Service should be given more autonomy; it should be included in Civil Service; it should be provided with more transportation, more supervisors, more specialists; and that more training courses should be given, evaluation should be emphasized, and the personnel functions should be outlined.

Some Comparisons with Costa Rica

The 19 functions of supervision were considered important by both the Costa Rican and Panamanian extension staffs. Answers of supervisors and agents of both countries are quite similar. There is a high direct correlation between them: $r=0.97$ between supervisors' answers and $r=0.98$ between agents' answers.

Recommendations

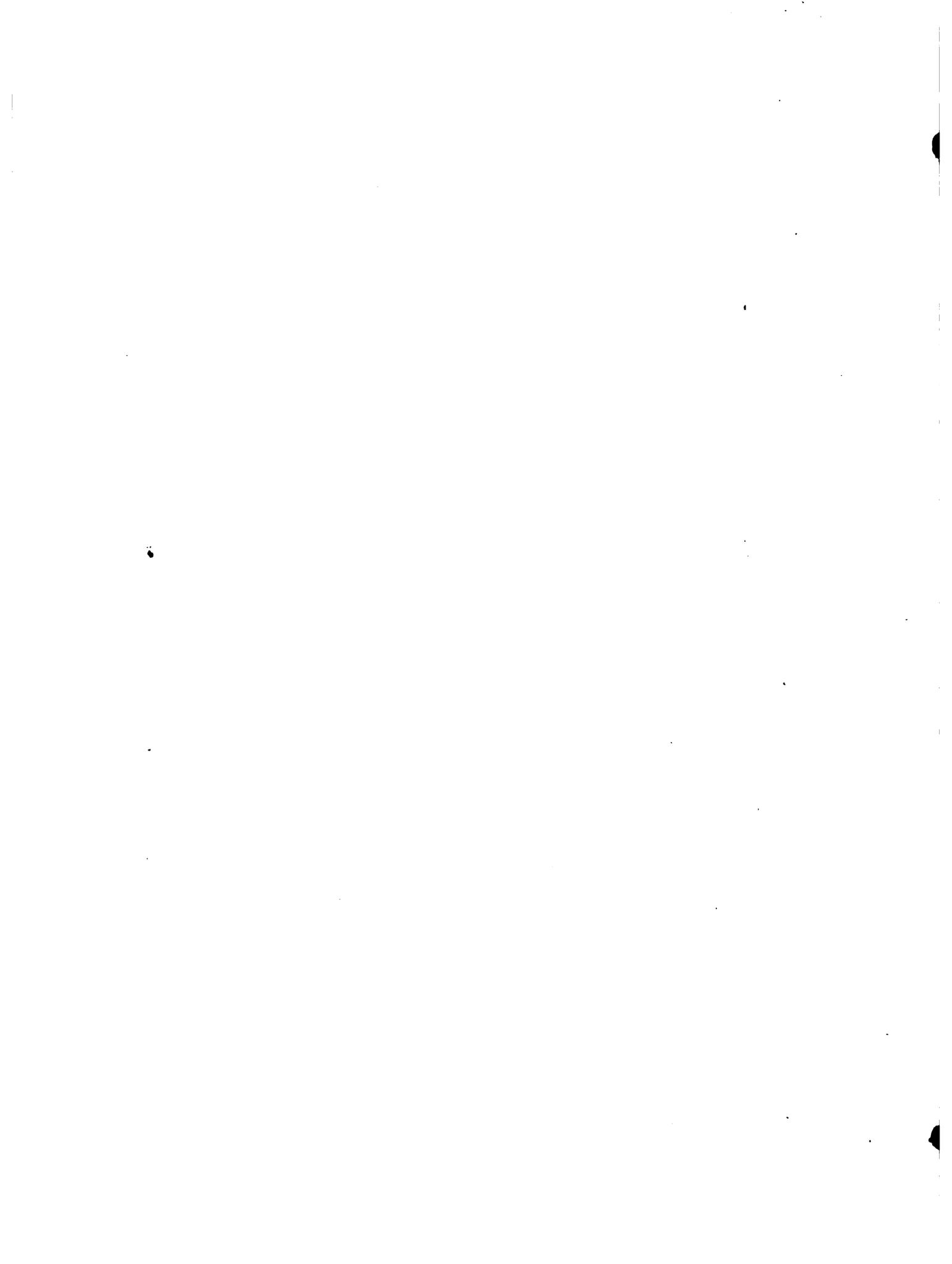
Based on the conclusions, the author made several recommendations for strengthening extension in Panama and for future research.

1. Differences in opinion of the personnel on supervisory functions should be reduced to a minimum.
2. A systematic training course on the objectives and philosophy of extension should be offered to all new agents.
3. Extension personnel should be included in Civil Service and thus probably increase staff stability and function comprehension.
4. The addition of a sub-director or general supervisor to the staff could liberate the supervisors from much of their administrative duties and allow them to do more agent training.
5. A study should be made of staff changes.
6. The author considers the methodology used in this research to be adaptable to other similar studies.



LITERATURA CITADA

1. CREECH, G. L., ed. Seminar in Extension Supervision for the Western Region; a report of proceedings. Madison, Wisconsin, National Agricultural Extension Center for Advanced Study, 1959. pp. 8-9.
2. DURFEE, A. E. & VAN De BERG, G. L. Roles of the extension supervisor. In Report of Northeastern States Seminar in Extension Supervision, Jackson's Mill, West Virginia. Madison, Wisconsin, National Agricultural Extension Center for Advanced Study, 1957. pp. 13-21.
3. DEL RIO, FERNANDO. The professional needs of Costa Rican extension workers. Ph. D. Thesis. Ithaca, N. Y., Cornell University, 1958. 264 p. (typewritten)
4. _____, ARCE, A. M. & DI FRANCO, J. INTA. Relaciones entre investigación y extensión en Argentina (estudio analítico). Turrialba, Costa Rica, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1960. 108 p.
5. ROJAS A., FRANCISCO A. Estudio de las funciones de supervisión de extensión en Costa Rica. Tesis M.A. (Litografiada) Turrialba, Costa Rica, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1958. 52 p.
6. ROMERO, FERNANDO & OTHERS. Vocational education in Panamá. Washington, D. C., Pan American Union, Division of Education, 1952. pp. 75-93. (Series N on Vocational Education No 16)
7. SCHRUBEN, L. M. Research in extension administration: the job ahead and the role in relation to the Federal Extension Service. In Research Planning Conference, Proceedings. Green Lake, Wisconsin, 1956. Madison, National Agricultural Extension Center for Advanced Study, 1956. pp. 20-21.
8. TOPORECK, E. R. The 3 contacts in supervision. Adult Leadership 4(4):14-16. 1955.



Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la O.E.A.
 Departamento de Economía y Ciencias Sociales
 Turrialba, Costa Rica

IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS FUNCIONES DE SUPERVISION
 DE EXTENSION EN PANAMA

Pedro A. Gordon Sarasqueta

I Cuestionarios para Supervisores

Años que lleva en el Servicio de Extensión _____

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

Fecha de la entrevista _____ Edad _____
 (años cumplidos)

Posiciones que ha ocupado en el Servicio de Extensión: 5

POSICIONES	FECHA	TIEMPO
------------	-------	--------

Educación	Título Obtenido	Duración	Fecha de Terminación
Secundaria			
Universitaria			
Posgraduada			

No. _____

Esta información será considerada de carácter confidencial.





ASPECTOS	PARTICIPACION		FRECUENCIA			
	SI	NO	MUY FRECUENTE	FRECUENTE	POCO FRECUENTE	NUNCA
10. Reuniones periódicas entre supervisores y especialistas						
11. Reuniones periódicas del supervisor con el personal de las agencias agrícolas						
12. Cursos de capacitación para el personal de las agencias agrícolas						
13. Cursos de capacitación 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 la oficina (archivos, registros, etc.)						
16. Participar en la evaluación del trabajo de supervisión						
17. Participar en la evaluación del trabajo de las agencias agrícolas						
18. Participar en la evaluación del programa general del servicio de extensión						
19. Organizar un plan y un horario de supervisión						
20. Obtener conocimiento sobre nuevas técnicas y métodos de enseñanza						
21. Realización de ideas y/o investigaciones de factores o condiciones pertinentes a la enseñanza y que redunden en beneficio del programa de extensión						



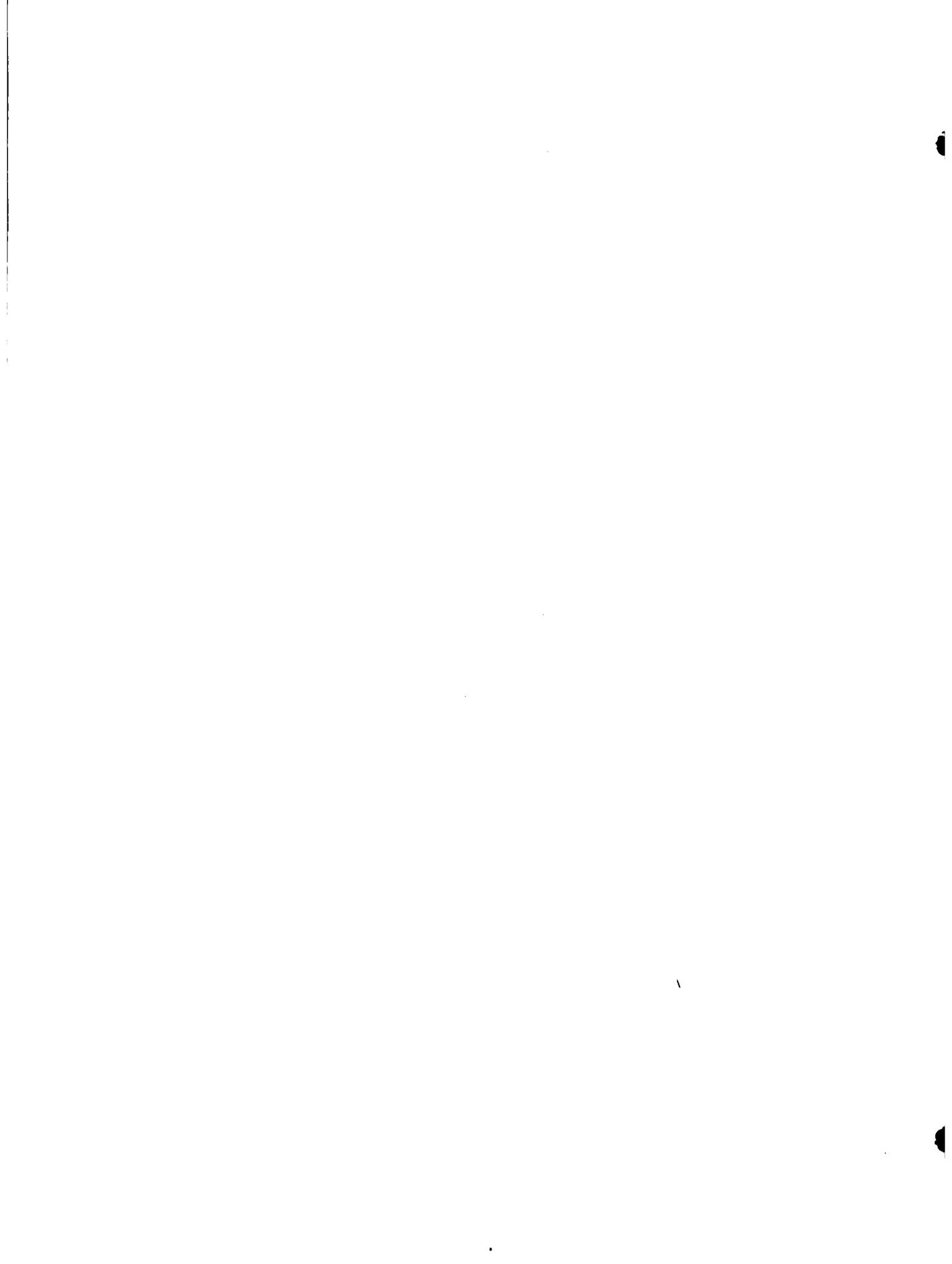
A S P E C T O S	PARTICIPACION		FRECUENCIA			
	SI	NO	MUY FRECUENTE	FRECUENTE	POCO FRECUENTE	NUNCA
22. Establecer y mantener un espíritu de cooperación entre el personal de la agencia agrícola
23. Cooperación con la dirección en la selección de candidatos para becas
NOTA: Agregue otros aspectos en que usted participa y que no han sido incluidos en la lista anterior y conteste en igual forma.						
24.
25.
26.
27.
28.



Importancia de los Diversos Aspectos en un Trabajo de Supervisión

1. Incluiría usted en su Plan de Trabajo de Supervisión los aspectos indicados en la lista siguiente? SI o NO. Marque con una X la casilla correspondiente.
2. Qué importancia: MUY IMPORTANTE - IMPORTANTE - POCO IMPORTANTE - NO ES IMPORTANTE - INDECISO, les daría usted en el trabajo de supervisión? Marque con una X la casilla correspondiente.

A S P E C T O S	LO IN- CLUIRIA		IMPORTANCIA			
	SI	NO	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NO ES IMPORTANTE
1. Estudio y elaboración de presupuestos
2. Selección, calificación y promoción de empleados
3. Orientación del programa general del Servicio
4. Mantenimiento de relaciones de cooperación con otras instituciones a fin de obtener informes y posibles donaciones de materiales y equipo
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



A S P E C T O S	LO IN- CLUIRÍA		IMPORTANCIA			
	SI	NO	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NO ES IMPORTANTE
10. Reuniones periódicas entre supervisores y especialistas
11. Reuniones periódicas del supervisor con el personal de las agencias agrícolas
12. Cursos de capacitación para el personal de las agencias agrícolas
13. Cursos de capacitación 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 la oficina (archivos, registros, etc.)
16. Participar en la evaluación del trabajo de supervisión
17. Participar en la evaluación del trabajo de las agencias de supervisión
18. Participar en la evaluación del programa general del Servicio de Extensión
19. Organizar un plan y un horario de supervisión
20. Preocupación constante por descubrir nuevas técnicas y métodos para mantener las enseñanzas al día
21. Realización de ideas y/o investigaciones de factores o condiciones pertinentes a la enseñanza y que redunden en beneficio del programa de Extensión



A S P E C T O S	LO IN- CLUIRIA		IMPORTANCIA			
	SI	NO	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NO ES IMPORTANTE
22. Establecer y mantener un espíritu de cooperación entre el personal de la agencia agrícola						
23. Cooperación con la dirección en la selección de candidatos para becas						
NOTA: Agregue otros aspectos en que usted participa y que no han sido incluidos en la lista anterior y conteste en igual forma.						
24.						
25.						
26.						
27.						
28.						

INFORMACION ADICIONAL

1. Cree usted que la supervisión es necesaria en el Servicio de Extensión? Si _____ No _____

a. Favor indicar por qué?



2. Qué número de agencias agrícolas cree usted apropiado para cada zona de supervisión? No _____

a. Por qué cree usted que es un número apropiado?

3. Sabe usted cuántas agencias agrícolas atiende cada supervisor?

Si _____ No _____

a. Si es si, cree usted que este número de agencias agrícolas a cargo de cada supervisor es:

Demasiado grande _____ Adecuado _____ Muy pequeño _____

4. Cuántas visitas recibió usted de su supervisor durante el último año (1960)?

No _____ Fechas _____

a. Cree usted que ese número fue adecuado? Si _____ No _____

b. Favor indicar por qué?

c. En promedio, cuántas horas permanece el supervisor con usted?

5. Podrá reconstruir la última visita de su supervisor (como se desarrolló, que asuntos trató con usted, donde visitaron, que le recomendó)?



6. Se reunió con su supervisor durante el último año (1960).

Si _____ No _____

a. Si es sí:

Fecha de la reunión	Lugar	Asistentes	Asuntos tratados

7. Qué le gustaría a usted, que el supervisor hiciera para serle de mayor utilidad en su trabajo?

8. Considera usted conveniente que el supervisor le anuncie anticipadamente su visita a su agencia agrícola?

a. Si _____ No _____

b. Indique por qué?

9. Ha asistido a adiestramientos desde su nombramiento?

Si _____ No _____

Si es si indique.



TIPOS	DURACION	ASUNTOS	LUGAR
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

10. En su opinión comprenden los agentes de extensión de Panamá, la labor que realiza un supervisor?

Todos _____ Algunos _____ Muy pocos _____ Ninguno _____

11. En su opinión, comprenden los supervisores de Panamá la labor que realiza un supervisor?

Todos _____ Algunos _____ Muy pocos _____ Ninguno _____

12. Recibió usted informes del supervisor?

Escritos _____ Orales _____ No recibió _____

a. Llegan estos informes:

A tiempo _____ Tardíamente _____ Nunca _____

b. Cree usted que estos informes son:

Muy útiles _____ Utiles _____ Poco útiles _____

13. Si usted tuviera la oportunidad de reorganizar el Servicio de Extensión de Panamá, en que forma lo reorganizaría?



14. Por lo general, cuando usted tiene un problema, a quien solicita el consejo?

CLASE DE PROBLEMA	FUNCION DE LA PERSONA CONSULTADA

15. Quién es su jefe inmediato? _____

16. Quién determina su plan de trabajo? _____

- _____ Director
- _____ Supervisores
- _____ Agentes
- _____ Otros (indique)

17. Qué relación tiene usted con los supervisores de otros programas?

18. Considera usted que hay serias limitaciones en el trabajo de supervisión en Panamá? Si _____ No _____

Si es sí:

a. Favor indicar en que consisten esas limitaciones.



- b. Qué sugeriría usted para subsanar las limitaciones que tienen los supervisores en el servicio de extensión de Panamá?

19. A cuantos cursos de adiestramiento dados por los supervisores asistió usted durante el año de 1960?

No _____

- a. Cuáles fueron los temas principales que se incluyeron en el adiestramiento?



LISTA DE LAS FUNCIONES DE SUPERVISION SEGUN EL CONTACTO
Y SEGUN LA NATURALEZA

Según la Clase de Contacto

Directo:

Reuniones periódicas del supervisor con el personal de las agencias agrícolas.

Participar en la evaluación del trabajo de las agencias agrícolas.

Cursos de capacitación para el personal de las agencias agrícolas.

Asesoramiento a las agencias agrícolas en la elaboración y conducción de programas y planes de trabajo.

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

Establecer y mantener un espíritu de cooperación entre el personal de las agencias agrícolas.

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

Indirecto:

Estudio y elaboración de presupuestos.

Mantenimiento de relaciones de cooperación con otras instituciones a fin de obtener informes y posibles donaciones de materiales y equipos.

Selección, calificación y promoción de empleados.

Cursos de capacitación para supervisores.

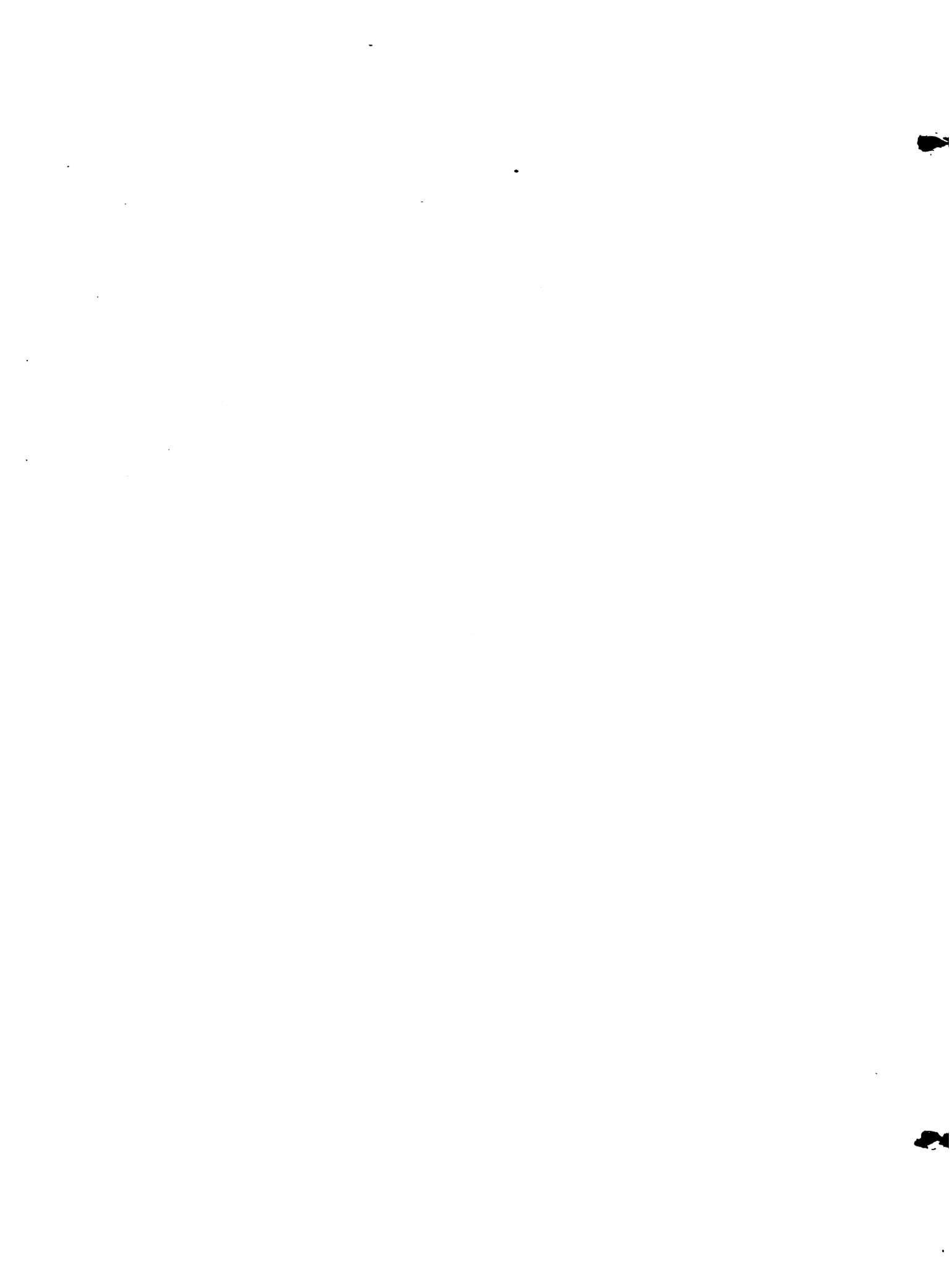
Participación en la evaluación del programa general del servicio.

Preocupación constante por descubrir nuevas técnicas y métodos para mantener la enseñanza al día.

Organización de un plan y un horario de supervisión.

Cooperar con la dirección en la selección de candidatos para becas.

Selección y suministro de información técnica y práctica a los extensionistas.



Coordinación del trabajo de los especialistas y otros técnicos con las agencias agrícolas.

Reuniones periódicas entre supervisores.

Realización de ideas y/o investigaciones de factores o condiciones pertinentes a la enseñanza y que redunden en beneficio del programa de extensión.

Participar en la evaluación del trabajo de supervisión.

Orientación del programa general del servicio.

Reuniones periódicas entre el director y supervisores.

Reuniones periódicas entre supervisores y especialistas.

Según la Naturaleza de la Función

Educativas:

Reuniones periódicas del supervisor con el personal de las agencias agrícolas.

Cursos de capacitación para el personal de las agencias agrícolas.

Preocupación constante por descubrir nuevas técnicas y métodos para mantener la enseñanza al día.

Asesoramiento a las agencias agrícolas en la elaboración y conducción de programas y planes de trabajo.

Selección y suministro de información técnica y práctica a los extensionistas.

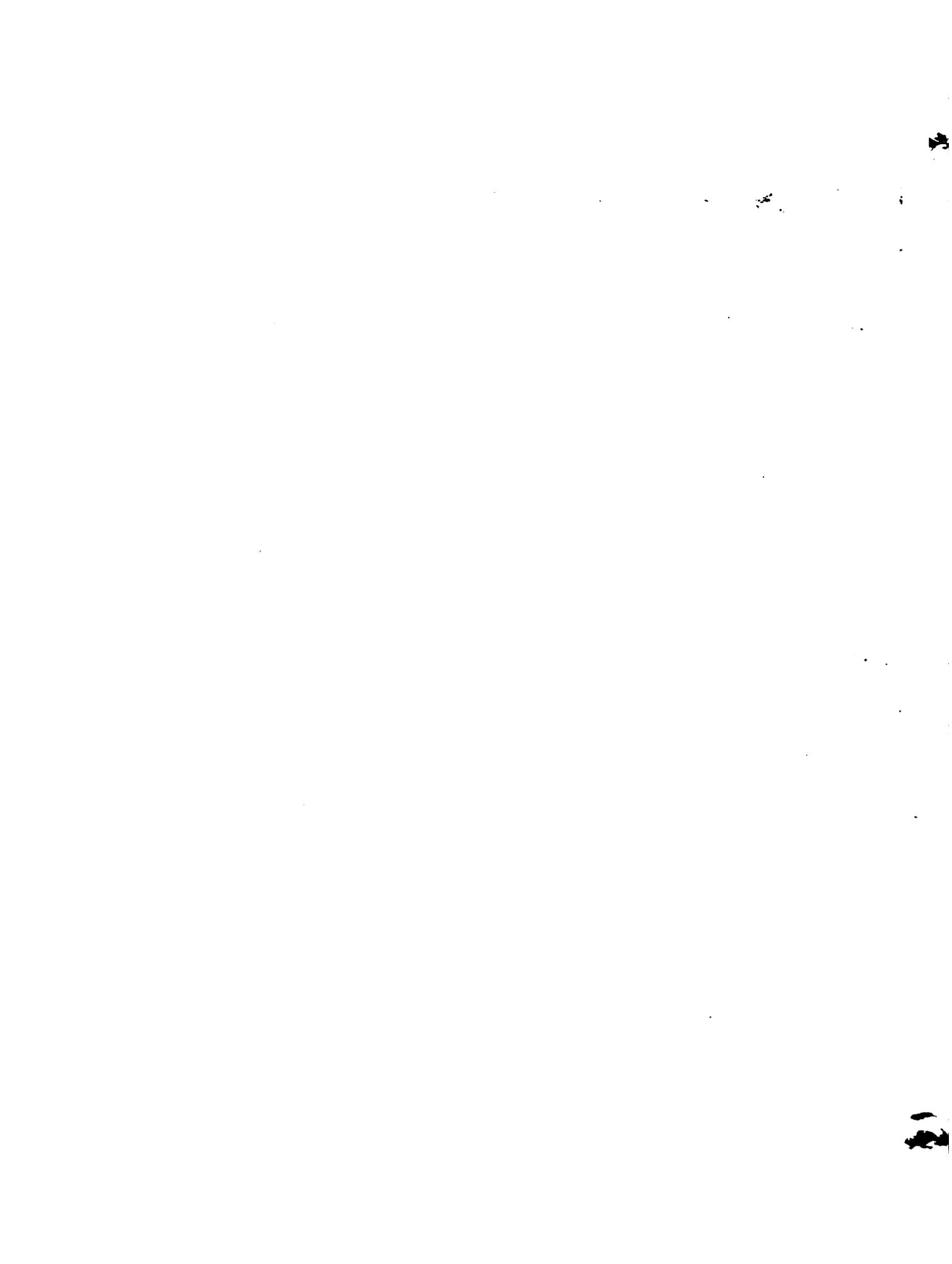
Visitas a las agencias agrícolas para conocer y observar el desarrollo de los proyectos.

Realización de ideas y/o investigaciones de factores o condiciones pertinentes a la enseñanza y que redunden en beneficio del programa de extensión.

Administrativas:

Estudio y elaboración de presupuestos.

Mantenimiento de relaciones de cooperación con otras instituciones a fin de obtener informes y posibles donaciones de materiales y equipos.



Participar en la evaluación del trabajo de las agencias agrícolas.

Selección, calificación y promoción de empleados.

Participar en la evaluación del programa general del servicio de extensión.

Establecer y mantener un espíritu de cooperación entre el personal de las agencias agrícolas.

Organización de un plan general de supervisión.

Cooperar con la dirección en la selección de candidatos para becas.

Coordinación del trabajo de los especialistas y otros técnicos con las agencias agrícolas.

Reuniones periódicas entre supervisores.

Participar en la evaluación del trabajo de supervisión.

Orientación del programa general del servicio.

Reuniones periódicas entre el director y supervisores.

Reuniones periódicas entre supervisores y especialistas.

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

La función de "cursos de capacitación para supervisores" no fue analizada según la naturaleza de la función.

