

ROL DEL SUPERVISOR EN EL SERVICIO DE EXTENSION DE ECUADOR

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA OEA
TURRIALBA, COSTA RICA

12 MAY 1963

C. R. 1000

por

ROBERTO CRUZ POLANCO

Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA

Turrialba, Costa Rica

Noviembre, 1963

Handwritten notes on the left margin, including the word "general" written vertically.

ROL DEL SUPERVISOR EN EL
SERVICIO DE EXTENSION DE ECUADOR

Tesis

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

de

Magister Scientiae

en el

Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA

APROBADA: _____ Consejero

Carmen P. de Busquets, Ph.D

Comité

Joseph Di Franco, Ed.D

Comité

Cristóbal Ruiz, M.S.

Comité

Heleodoro Miranda, Mag. Agr.

Noviembre, 1963

A Inés, mi abnegada esposa
A René, Sonia, Hernán, Silv
vana y Kathya, mis hijos

AGRADECIMIENTOS

El autor deja expresa constancia de reconocimiento:

A la Dra. Carmen P. de Busquets, Consejera Principal, por su valioso asesoramiento en la realización del estudio. A los miembros del Comité Consejero, Dr. Joseph Di Franco, Ing. Cristóbal Ruíz P. e Ing. Heleodoro Miranda por sus inestimables recomendaciones en la preparación de la tesis.

A todos los profesores que intervinieron en los cursos y de manera especial a los doctores Joseph Di Franco, Earl Jones y Manuel Alers-Montalvo porque con sus enseñanzas afianzaron a mí el espíritu de extensionista.

Al Ing. Gilberto Páez, inigualable amigo, quien durante el tiempo de estudios brindó su ayuda y en el trabajo de la tesis colaboró con sus consejos.

A la Misión de la Agencia para el Desarrollo Internacional en Ecuador, por haberme otorgado la beca que hizo posible mis estudios.

Al Gobierno del Ecuador por haberme permitido y ayudado a permanecer en el Instituto.

A las personas que tuvieron a bien seleccionarme para la concesión de la beca.

Al Director Nacional de Extensión de Ecuador y a todo su personal, por su amplia colaboración en el trabajo de investigación y recolección de información para la tesis.

Al Ing. Gerardo Naranjo, Secretario de Enseñanza del Instituto, por su preocupación y estímulo para la culminación de mis estudios.

A todos los compañeros de estudios por su franca amistad y sentido de cooperación.

Al personal de la Secretaría del Departamento de Economía y Ciencias Sociales, quienes siempre facilitaron su ayuda en una u otra forma durante los estudios.

BIOGRAFIA

José Roberto Cruz Polanco nació en la ciudad de Quito, República del Ecuador, el 13 de enero del año 1915.

Realizó sus estudios primarios en la escuela "Vicente Rocafuerte" de su ciudad natal y los secundarios en la Quinta Normal de Agricultura "Luis A. Martínez" de la ciudad de Ambato. A partir de 1933 a 1938 cursó estudios universitarios en la escuela de agronomía de la Universidad Central de Quito, donde obtuvo el título de Ingeniero Agrónomo.

En enero de 1938 ingresó a prestar sus servicios profesionales en la Dirección General de Agricultura, habiendo desempeñado los cargos de Encargado de Viveros, Inspector de Sanidad Vegetal, Jefe de Viveros Regionales, Agrónomo Provincial y Regional y Jefe de Sanidad Vegetal del Litoral. En 1954 ingresó al servicio de extensión, en programa cooperado de la Dirección General de Agricultura y el Servicio Cooperativo Interamericano de Agricultura, en calidad de agente de extensión; en 1958 fue designado Supervisor de Extensión en la zona del Litoral.

En octubre de 1962, becado por AID de Ecuador, ingresó como estudiante graduado al Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, Departamento de Economía y Ciencias Sociales y obtuvo su título de Magister Scientiae en diciembre de 1963.

CONTENIDO

	Página
Lista de cuadros	ix
CAPITULO I: INTRODUCCION	1
El Problema y su Importancia	1
Objetivos del Estudio	2
Limitaciones	2
CAPITULO II: REVISION DE LITERATURA	3
CAPITULO III: METODOLOGIA	10
Lugar del Estudio	10
Descripción del Servicio de Extensión Agrícola	11
La Población	13
La Muestra	13
Técnicas de Investigación	14
Instrumentos de Investigación	14
Técnica de Análisis	15
Descripción de la Población	16
CAPITULO IV: RESULTADOS E INTERPRETACION	22
Funciones	22
Falsas funciones	37
Información Adicional	39
CAPITULO V: DISCUSION DE RESULTADOS	48
Informaciones Generales	48
Funciones	50
Falsas Funciones	53
Información Adicional	54
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
Conclusiones	57
Recomendaciones	58

	Página
RESUMEN	59
SUMMARY	62
LITERATURA CITADA	65
APENDICE 1: Opinión del personal del Servicio de Extensión de Ecuador acerca de 31 funciones del supervisor, puestas a su consideración para el estudio	67
APENDICE 2: Opinión del personal del Servicio de Extensión de Ecuador acerca de cuatro aspectos, <u>considerados</u> como No Funciones, intercalados entre las funciones del estudio	68
APENDICE 3: Lista de funciones de supervisión según la naturaleza	69
APENDICE 4: Cuestionario utilizado en las entrevistas al personal directivo	70
APENDICE 5: Cuestionario utilizado en las entrevistas al personal de supervisores	71
APENDICE 6. Cuestionario utilizado en las entrevistas al personal de asistentes, agentes, mejoradoras del hogar y subagentes de extensión	72

LISTA DE CUADROS

Cuadro N ^o		Página
1	Número y porcentaje de informantes dentro del personal técnico	16
2	Distribución de las edades del personal entrevistado	17
3	Distribución del personal según el sexo	17
4	Nivel académico del personal encuestado	18
5	Grado de escolaridad alcanzado por el personal entrevistado	19
6	Tiempo que el personal entrevistado tiene trabajando en el servicio de extensión	20
7	Semanas de adiestramiento en extensión y/o economía doméstica recibidas por el personal entrevistado	21
8	Indices de las opiniones del personal sobre si son, deben ser, y han sido cumplidas varias funciones del supervisor	23
8	(continuación) Indices de las opiniones del personal sobre si son, deben ser, y han sido cumplidas varias funciones del supervisor	25
8	(continuación) Indices de las opiniones del personal sobre si son, deben ser, y han sido cumplidas varias funciones del supervisor	27
8	(continuación) Indices de las opiniones del personal sobre si son, deben ser, y han sido cumplidas varias funciones del supervisor	29
8	(continuación) Indices de las opiniones del personal sobre si son, deben ser, y han sido cumplidas varias funciones del supervisor	31
8	(continuación) Indices de las opiniones del personal sobre si son, deben ser, y han sido cumplidas varias funciones del supervisor	34

Cuadro N ^o		Página
9	Indices obtenidos de la opinión del personal respecto a cuatro aspectos que no son funciones .	38
10	Opinión de los informantes respecto a si es o no es necesaria la supervisión	39
11	Número de agencias de extensión que, según opinión del personal entrevistado, debe atender un supervisor	40
12	Número de visitas recibidas, en los últimos doce meses, por las agencias de extensión según opinión de su personal	41
13	Opinión del personal respecto a si es adecuado el número de visitas que el supervisor hace a las agencias	42
14	Duración de una visita del supervisor a una agencia	43
15	Formas de contacto que el supervisor utiliza con el personal de las agencias en sus visitas	43
16	Opinión del personal entrevistado acerca de si se debe o no anunciar las visitas del supervisor ...	44
17	Opinión del personal acerca de si hay limitaciones en el trabajo de supervisión	45

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico N ^o		Página
I	Déficit de conocimientos de los informantes sobre las funciones del supervisor	36
II	Curva de conocimientos que tiene el personal entrevistado respecto a las funciones educativas y administrativas del supervisor	37
III	Déficit de conocimientos de los informantes sobre las no funciones intercaladas entre las funciones	38

Capítulo I

INTRODUCCION

Extensión es un proceso educativo encaminado a mejorar la vida de la familia rural. En la organización de un servicio de extensión, el supervisor juega un importante rol siendo el líder en las diferentes fases del programa.

En 1954 se organizó en Ecuador un servicio de extensión, adoptando como modelo el de Estados Unidos. En 1958 se crearon los cargos de supervisores.

Se presume que, para una buena marcha del servicio de extensión, su personal debe conocer el rol que a cada uno les corresponde. En el pasado, se consideraba la supervisión como sinónimo de imposición o autoridad. Actualmente se entiende por supervisión la práctica de proporcionar guía, consejo e iniciativas al personal para el mejoramiento de la enseñanza, a través del establecimiento y revisión de metas educativas, la selección y uso de un sistema de enseñanza efectivo, la evaluación de los resultados obtenidos y el estímulo por el mejoramiento profesional (13).

El Problema y su Importancia

El Servicio de Extensión de Ecuador no había hecho estudios sobre el rol que le corresponde desempeñar al supervisor. Sin un concepto claro de sus deberes no puede éste desenvolverse con eficiencia en su trabajo; si el resto del personal tampoco conoce sus funciones, no podrá apreciar el trabajo del supervisor.

Con el presente trabajo se pretende determinar el grado de conocimiento que el personal tiene de las funciones del supervisor; funciones que han sido sugeridas como tales en varios estudios al respecto.

Objetivos del Estudio

Los objetivos de este estudio son:

1. Determinar, considerando la opinión del personal del Servicio de Extensión del Ecuador:
 - a) Las funciones que los supervisores cumplen, deberían cumplir y han cumplido.
 - b) El orden de importancia de estas funciones.
2. Determinar si el personal conoce total o parcialmente, el rol del supervisor.

Limitaciones

La información para este estudio se tomó entre el personal técnico[★] de la Dirección Nacional de Extensión. Por falta de vías de comunicación accesibles, se eliminó al personal de las agencias mas alejadas de la Región Oriental y del Archipiélago de Colón.

★ Personal técnico, para los efectos del presente estudio, comprende:

Director
Jefe de Mejoramiento del Hogar
Subdirector de Extensión
Supervisores
Agentes de Extensión
Asistentes de Clubes
Agentes Mejoramiento del Hogar
Subagentes de Extensión

Capítulo II

REVISION DE LITERATURA

Para comprender mejor los objetivos del estudio definiremos que es supervisión; según Halsey (5) la supervisión "es la selección de la persona adecuada para cada tarea, despertando en cada uno interés por su trabajo y enseñándolo como hacerlo; midiendo y justipreciando su capacidad para asegurar que la enseñanza sea completamente efectiva; hacer correcciones cuando esto sea necesario para que se mejore el trabajo o separando a aquellos que demuestren ineffectividad; recomendando cuanto elogio sea merecido y premiando el buen trabajo; y, finalmente localizando armónicamente a cada persona dentro de los grupos de trabajo; haciendo todo imparcialmente, pacientemente, discretamente, de suerte que cada persona sea habilmente autora de su trabajo realizado con esmero, inteligencia, entusiasmo y cabalidad".

Si el servicio es nuevo, es necesario, como opina Kelsey y Hearne (9) que los nuevos trabajadores entiendan en que consiste su trabajo y que es lo que se espera de ellos. En igual forma deben conocer el trabajo que desempeñan sus compañeros. Esto ayuda a determinar la línea propia de trabajo y a no interferir con las actividades de otros.

Cliford (1) manifiesta que en cualquier papel social se pueden encontrar áreas en las que las actividades de una persona en su rol generen conflictos con otros roles de la misma persona o con los roles de otras personas.

Pueden ser áreas de conflicto las siguientes (1):

- "1. En primer lugar el trabajo del supervisor depende casi completamente de la manera en que se relaciona con el director por un lado, y con los agentes por otro. Supone que hay una fuerte tendencia para que el supervisor dé mayor importancia a la orientación del director que a la de los agentes. Esto contribuirá a la falta de buena comunicación de las ideas y

problemas de los agentes y que ellos piensen que el supervisor no está interesado o no entiende los problemas que tienen.

2. Probablemente hay la tendencia que el supervisor trate de manipular a los agentes como si este fuera el fin de su trabajo.
3. Tal vez hay una tendencia a empujar los agentes para conseguir resultados rápidos y dramáticos, en vez de reconocer la necesidad de trabajar con paciencia, paso a paso, dándoles oportunidad de mejorarse.
4. El supervisor muchas veces mantiene estrechos lazos de amistad con algunos agentes. Esto puede perjudicar sus relaciones con otros y sus interpretaciones o evaluaciones del trabajo de los agentes.
5. La falta de una buena determinación del rol da al supervisor una inconsistencia en la manera en que él se relaciona con los distintos grupos.
6. El supervisor, como un ex-agente tiende a tratar personalmente los problemas que son propios del agente.
7. El supervisor quizás no hace decisiones estando capacitado para ello por temor que al director no le guste que él asuma tal autoridad.
8. El supervisor probablemente no puede hacer todo lo que quiere por falta de tiempo, responsabilidades familiares, viáticos limitados, sitios de hospedaje inadecuados, malos caminos y grandes áreas de territorio que cubrir para llegar a las agencias.

Cuanto más se determinen y especifiquen cuales son las funciones asignadas al supervisor, menos conflictos habrá en el trabajo y éste se desarrollará armónicamente entre los miembros del personal del servicio de extensión".

El supervisor de extensión es responsable del trabajo ante el director o cualquiera de sus superiores. Su responsabilidad es guiar individualmente o como parte de un equipo al personal designado a servir una región.

El supervisor puede ser una persona que supervise a los agentes agrícolas, una mujer que lo haga con las agentes de mejoramiento en el hogar o cualquier hombre o mujer en el caso de los agentes de clubes (11).

Es responsabilidad del supervisor mantener informado al personal administrativo de extensión sobre la situación de la región donde trabaja. Sirve como un lazo de unión entre la dirección y el personal de extensión de los distintos distritos.

Como superior inmediato del personal de la zona tiene la responsabilidad de motivar, evaluar, transferir, promover y destituir a los agentes que trabajan bajo su mando. También coordina el trabajo de los especialistas en su zona como un medio de realizar una actividad balanceada.

El supervisor es un nexo de unión entre la oficina central y el personal de las agencias; es responsable de una corriente fluída en las comunicaciones desde la oficina central a las agencias y desde éstas a aquella.

Las funciones del supervisor caen dentro de cuatro campos (11):

1. Sobre el personal: reclutar, seleccionar, adiestrar, servir de consultor, dirigir, evaluar, transferir, promover y separar.
2. Programa: planear, coordinar y evaluar el trabajo de extensión.
3. Económica; puede colaborar en la total elaboración del presupuesto, o solo ser consultado en partes.
4. Relaciones públicas; el supervisor trabaja para promover y mantener las relaciones públicas del personal de la agencia con otras organizaciones y el público en general.

El director de extensión espera que el supervisor cumpla con las funciones asignadas y a esto se refiere Claar (8) cuando recomienda que el supervisor sea leal y soporte la cadena de mandos, pero cree que primero debe pensar antes de hacer decisiones. Cree que dada la espectación que del supervisor se tiene en cada país, no se puede desarrollar una lista de funciones. Se ha reconocido que el tamaño de la zona, el número de empleados y la personalidad individual del supervisor siempre propenderán a que la fisonomía de éste difiera de una parte a otra.

Rojas (12) indica que todos los supervisores y agentes en Costa Rica creen que son importantes las 19 funciones de supervisión sometidas a su juicio. Gordon (4) igualmente concluye que los supervisores y agentes de extensión de Panamá consideran importantes las 19 funciones presentadas por Rojas más 5 que él incluyó.

Muchas de las funciones enumeradas encuentran respaldo, para ser consideradas como tales, en los siguientes trabajos: Jones (7) dice que la programación de las agencias de extensión debe ser el enfoque principal de un programa de supervisión. Dice que el supervisor tiene un rol que abarca dos aspectos del trabajo de extensión: el de ayudar y

orientar a los agentes locales en la programación y el de planear su propio trabajo como supervisor.

Manifiesta el mismo autor que el estudio de la situación, en el caso de los supervisores, incluye una evaluación de la preparación de los agentes, de sus habilidades y conocimientos y las posibilidades de impartir a los agentes adiestramiento adicional que los ayude a cumplir su trabajo.

Igualmente indica que, en planeamiento a largo plazo, el supervisor recomendará al director, cuando los agentes de su área necesiten cursos, de adiestramiento de cualquier clase.

En el planeamiento a corto plazo el supervisor debe decidir el qué, cómo, cuándo, dónde, y con quién para su plan anual. Este plan debe proveer al supervisor el tiempo de visita necesario para conocer a fondo como camina el trabajo de las agencias.

En igual forma, Jones (7) dice que aunque es difícil decir qué función entre las muchas es más importante, destaca la de conocer profunda y personalmente a los agentes. Este conocimiento da al supervisor ideas sobre cómo tratarlos y adiestrarlos eficientemente. El tiempo que se asigna a las visitas a las agencias debe planearse con este propósito en mente.

La evaluación es una de las funciones del supervisor: Di Franco y Naranjo (2) manifiestan que a todos y cada uno de los miembros de una organización les corresponde preocuparse por la evaluación de sus actividades.

Es función del supervisor mejorar la calidad del extensionista, ya que haciéndolo se mejora el programa de extensión; por este motivo

Albrecht (10) los considera líderes.

Entre las funciones que se le asignan al supervisor están las reuniones del supervisor con los agentes, del supervisor con el director y entre los supervisores. Estas funciones han sido respaldadas por Toporeck (14) cuando dice "que los contactos del supervisor con los agentes sirven para llevarles ideas, ayudándoles a planear y programar. Los contactos entre el supervisor y el director para hacer planes para el futuro, evaluando y recogiendo sus ideas. Las reuniones entre supervisores sirven para que consideren el escaso rendimiento o los éxitos alcanzados en sus trabajos y para que discutan problemas".

Se considera que el rol o papel de un trabajador es determinado por tres factores: las funciones que se le asignan formalmente por la organización a que pertenece, las funciones que el supervisor adopta según su individualidad y finalmente las funciones que le atribuyen los demás miembros de la organización (5).

Dentro del Servicio de Extensión de Ecuador el supervisor tiene la obligación de ejecutar ciertas funciones que son: planear, programar, dirigir, aprobar y asistir a la realización de los proyectos generales de las agencias (3). Asesorar en los trabajos de campo y dar consejos a los agentes en la solución de problemas. Coordinar las actividades de las agencias con la oficina central y especialistas. Presentar informes.

Para el mejor cumplimiento de las funciones asignadas, éstas deben darse en la forma más clara y concreta. Por esto la comunicación debe tomarse en cuenta para un mejor conocimiento de las funciones por parte

de quien debe cumplirlas y de quien espera que sean cumplidas (5). Sobre este mismo tema de la comunicación, M. L. Collings (8) dice que para que haya una relación satisfactoria es necesario un entendimiento razonable entre el supervisado y el supervisor.

Capítulo III

METODOLOGIA

Lugar del Estudio

La República del Ecuador está situada al noroeste de la América del Sur; limita al norte con Colombia, al este y al sur con el Perú y al oeste con el Océano Pacífico. Además de su territorio continental posee las islas del Archipiélago de Colón.

El Ecuador está dividido en tres regiones naturales, debido a que atraviesa su territorio la cordillera de los Andes. Sus regiones son: la Costa o Litoral, la Sierra o Región Interandina y el Oriente o Región Amazónica.

La región interandina es la más densamente poblada, alcanza a 289 habitantes por kilómetro cuadrado y representa el 58 por ciento de la población que habita en esta región. Posee un clima agradable; su agricultura es variada y la ganadería es muy próspera.

Las tierras bajas y planas se encuentran en el litoral. En esta región se cultivan los principales productos de exportación como el cacao, banano, café y arroz. El 40.5 por ciento de la población del país se asienta en esta región y tiene una densidad de 191 habitantes por kilómetro cuadrado.

La región oriental se extiende al este de la cordillera de los Andes. Es una extensa región pero es la menos desarrollada y su densidad de población no alcanza sino a 0.4 habitantes por kilómetro cuadrado. Corresponde al 1.5 por ciento de la población del país.

Descripción del Servicio de Extensión Agrícola

El servicio de extensión funciona desde abril de 1954, habiéndose organizado la primera agencia de extensión en Quito.

Con anterioridad a la organización de las agencias, se dictó un curso de adiestramiento de cinco semanas, sobre materias de extensión, para el personal profesional agrícola que laboraba en las oficinas agrícolas provinciales.

En ese mismo año se abrieron las agencias de extensión de Tulcán, Ibarra, Latacunga, Ambato, Riobamba, Guaranda, Cuenca, Cañar, Loja, Esmeraldas, Portoviejo, Guayaquil, Babahoyo, Machala, Zaruma, Tena, Baeza, General Plaza, Yacuambi, Sucúa, Macas, Zamora y San Cristóbal.

Desde entonces se han ido creando nuevas agencias y en la actualidad alcanzan el número de 43; el incremento ha sido constante. En noviembre de 1958 se crearon los cargos de supervisores en número de cuatro, uno como supervisor nacional de clubes 4-F y tres supervisores zonales.

En el tiempo en que se realizó el estudio, el servicio de extensión estaba dividido en cuatro zonas para efectos de supervisión: norte, central, sur y litoral.

Habían nueve supervisores divididos así: un supervisor nacional de clubes, un supervisor regional de clubes, tres supervisores zonales de extensión y cuatro supervisores de mejoramiento del hogar.

La distribución de las agencias de extensión, por zona, fue: Zona Norte: Tulcán, El Angel, San Gabriel, Ibarra, Lita, Quito, Cayambe, Tumbaco y Machachi.

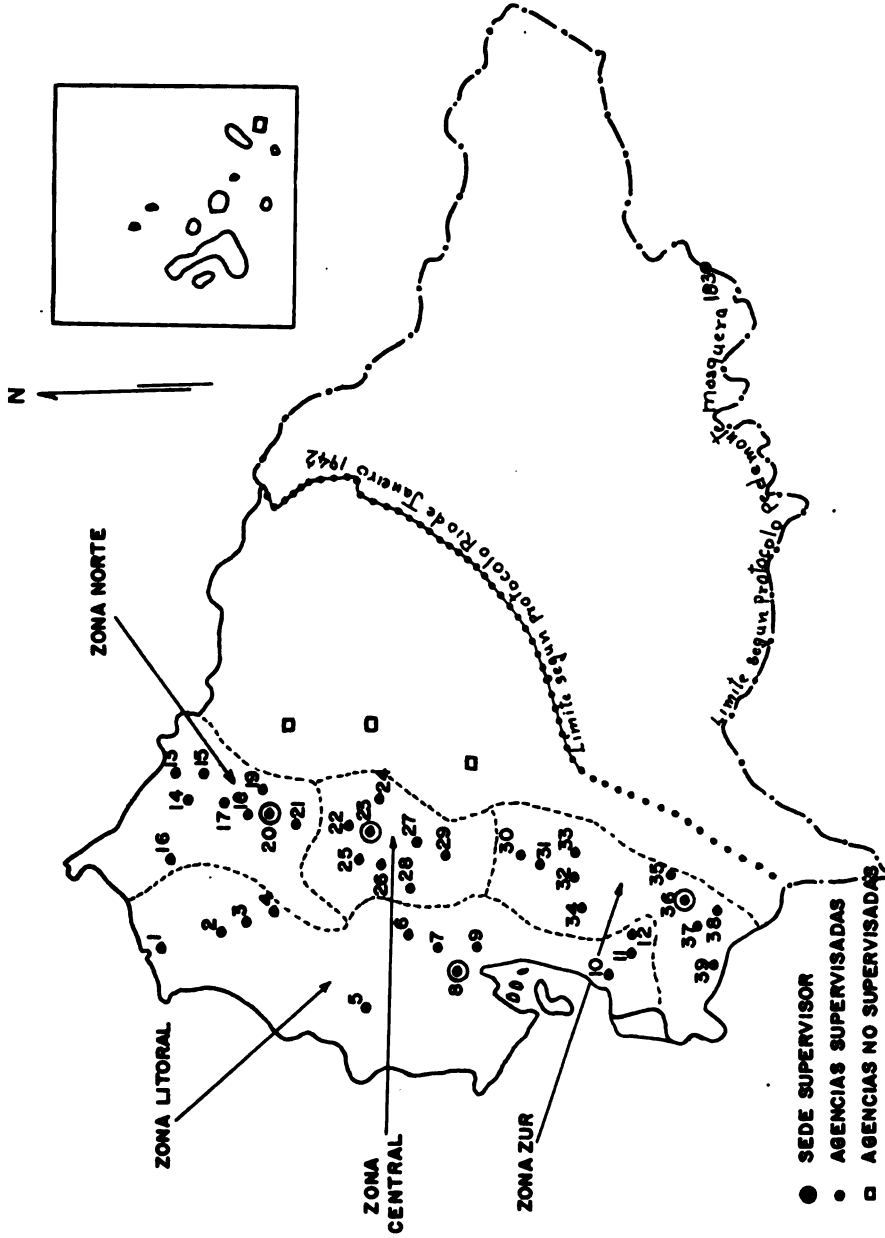


Figura 1 : Distribución de las zonas de supervisión y localización de las agencias en Ecuador 1963

Zona Litoral	Zona Norte	Zona Central	Zona Sur
1. Esmeraldas	13. Tulcán	22. Latacunga	30. Cañar
2. Quindindé	14. El Angel	23. Ambato	31. Azogues
3. Plan Piloto	15. San Gabriel	24. El Puyo	32. Cuenca
4. Santo Domingo	16. Lita	25. Pangua	33. Faute
5. Portoviejo	17. Ibarra	26. Guaranda	34. Santa Isabel
6. Babahoyo	18. Cayambe	27. Riobamba	35. Zamora
7. Milagro	19. Tumbaco	28. Caluma	36. Loja
8. Guayaquil	20. Quito	29. Alausi	37. Catacocha
9. M. J. Calle	21. Machachi		38. Cariananga
10. Machala			39. Macará
11. Piñas			
12. Zaruma			

Zona Central: Latacunga, Pangua, Ambato, Riobamba, Alausí, Guaranda,
Caluma y el Puyo.

Zona Sur: Cañar, Azogues, Cuenca, Paute, Santa Isabel, Loja, Catacocha,
Cariamanga, Macará y Zamora.

Zona Litoral: Esmeraldas, Quinindé, Plan Piloto, Santo Domingo, Portoviejo, Guayaquil, Manuel J. Calle, Milagro, Machala,
Zaruma, Piñas y Babahoyo.

La Población

El estudio se realizó en el servicio de extensión de la República del Ecuador. La población la constituyó todo el personal, incluyendo el de cuatro agencias que no habían sido visitadas por un supervisor y estaba constituida de la siguiente manera: un director, un jefe de mejoradoras del hogar, dos subdirectores, nueve supervisores, 20 agentes de extensión, tres asistentes de clubes, 16 mejoradoras del hogar y 53 subagentes de extensión; un total de 105 personas.

La muestra

La información se obtuvo de 89 personas por cuanto se eliminó al personal de las agencias del Archipiélago de Colón, el de las zonas apartadas de la región oriental y al personal que, al momento de la encuesta, se encontraba fuera del país en diferentes adiestramientos.

Formaron parte de la muestra: un director, un jefe de mejoradoras del hogar, dos subdirectores, ocho supervisores, 19 agentes de extensión, dos asistentes de clubes, 13 mejoradoras del hogar y 43 subagentes de extensión.

Técnicas de Investigación

Se utilizó la entrevista personal para lo cual el autor visitó las agencias de extensión del país. Solamente a un agente de extensión, a una mejoradora del hogar y a dos subagentes, por hallarse fuera de la oficina, al momento de la entrevista, se les dejó el cuestionario con las instrucciones para que lo llenasen y remitieran.

Se les hizo conocer a todos los entrevistados el uso que se daría a los cuestionarios. Se les dio una explicación y se les entregó para que lo llenaran. El personal entrevistado trabajó aisladamente, evitando así las consultas del uno al otro.

El autor permaneció presente para contestar cualquier pregunta en los casos de duda, sin tratar de influir en las respuestas.

El tiempo utilizado en llenar el cuestionario osciló entre media hora y dos horas.

Instrumentos de Investigación

Se usaron tres cuestionarios, uno dirigido al personal directivo, otro a los supervisores y el tercero a los agentes, asistentes, mejoradoras y subagentes.

Para la confección de estos cuestionarios se tomaron como base los usados por Rojas (12) y Gordon (4), especialmente en lo referente a las funciones, con modificaciones que se estimaron convenientes para el presente estudio.

En los cuestionarios no se hizo constar el nombre del informante, ni tampoco el lugar de ubicación de la agencia donde se realizó la

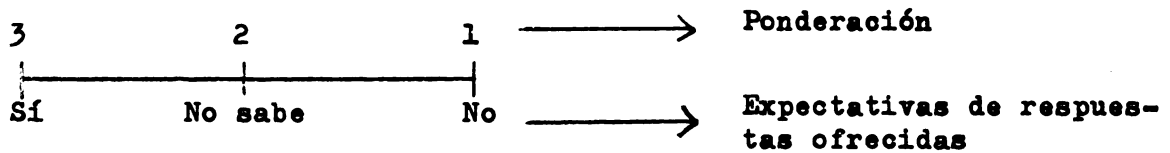
información; en esa forma se garantizaba el anonimato y se estimulaba a contestar con sinceridad.

Los cuestionarios constaron de tres partes: información general, funciones del supervisor e información adicional.

Técnica de Análisis

Para el análisis de la información se utilizaron medidas estadísticas sencillas, tales como porcentaje, mediana, moda, promedio.

Las funciones del supervisor se analizaron utilizando una escala arbitraria de tres puntos. A continuación se ofrece un gráfico de dicha unidad sociométrica.



A cada pregunta se le calculó un promedio general ponderado utilizando los valores de la escala que ofrecemos en el gráfico. Este promedio sólo nos mide la posición de las opiniones sobre la escala, por esta razón y a fin de darle mayor validez al estimado, también se calculó el error estandar. Su propósito era conocer cómo variaban las respuestas sobre una misma pregunta.

En este trabajo se convino en llamar índice de opinión al promedio ponderado más, o menos, el error estandar ($\bar{X} \pm S\bar{x}$).

Todas las interpretaciones sobre las informaciones concernientes a las funciones se han hecho a base de estos índices.

Descripción de la Población

A continuación se presenta el análisis estadístico de las informaciones obtenidas del personal encuestado y que corresponden a la sección de información general del cuestionario.

El cuadro Nº 1 presenta la distribución del personal del servicio de extensión estudiado. Puede observarse que sólo un 15 por ciento, del total de la población no fue encuestado.

Cuadro Nº 1. Número y porcentaje de informantes dentro del personal técnico.

Personal	Direc tivo	Super viso- res	Agen tes	Asisten tes	Mejora doras	Sub- agen tes	Total	Por- ciento
Encuestado	4	8	19	2	13	43	89	85
No encuestado		1	1	1	3	10	16	15
Total	4	9	20	3	16	53	105	100

En el cuadro Nº 2 se presenta la distribución de las edades del personal del servicio de extensión. La edad promedio corresponde a 33 años (\bar{X}), con un valor central de 31.33 años (M_d); la edad más frecuente o la más observada se encuentra alrededor de los 32 años ($M_o = 31.79$ años). Casi todo el personal tiene una edad cercana a la moda, excepto las mejoradoras que son mucho más jóvenes, y los subagentes cuyas edades varían desde 20 hasta alrededor de 58 años.

Cuadro Nº 2. Distribución de las edades del personal entrevistado.

Clase edad años	Direc tivo	Supervi sores	Agen tes	Asisten tes	Mejora doras	Suba- gentes	Total
19 a 23					4	3	7
24 a 28	1	1	2		6	11	21
29 a 33	1	4	10	1	1	7	24
34 a 38	1	2	4	1	1	10	19
39 a 43	1		2			4	7
44 a 48		1	1			3	5
49 a 53						3	3
54 a 58						2	2
Sin información					1		1
Total	4	8	19	2	13	43	89

En el cuadro Nº 3 se puede ver la distribución del personal según el sexo; el 80 por ciento corresponde al sexo masculino y el 20 por ciento al femenino.

Cuadro Nº 3. Distribución del personal según el sexo.

Sexo	Direc tivo	Super viso- res	Agen tes	Asisten tes	Mejora doras	Sub- agen tes	Total	Por ciento
Masculino	3	4	19	2		43	71	79.8
Femenino	1	4			13		18	20.2
Total	4	8	19	2	13	43	89	100.0

El cuadro N^o 4 muestra que parece existir una cierta correlación positiva, aunque no muy fuerte, entre el nivel académico del personal y la responsabilidad que le toca desempeñar, a pesar de que entre la directiva hay una persona y tres entre los supervisores con sólo título de bachiller.

Cuadro N^o 4. Nivel académico del personal técnico encuestado.

Título Académico	Direc- tivo	Super- visores	Agen- tes	Asisten- tes	Mejora- doras	Sub- agen- tes	Total	Por ciento
Magister [*]	1		1				2	2.2
Ingeniero Agr.	2	5	15	1		1	24	27.0
Egresado			3	1		1	5	5.5
Bachiller	1	3			9		13	14.6
Agrónomo						32	32	36.0
Práctico Agrícola						9	9	10.1
Otros					4		4	4.6
Total	4	8	19	2	13	43	89	100

* El título de Magister no es en la especialidad de extensión.

Como complemento al cuadro anterior se presenta el cuadro N^o 5, donde se ofrece un detalle de la escolaridad del personal del servicio. Hay dos personas de la directiva que han realizado estudios de posgrado. En el grupo de agentes todos han terminado los estudios universitarios y uno ha hecho estudios de posgrado. Hay heterogeneidad en la preparación entre los supervisores, mejoradoras y subagentes.

Cuadro Nº 5. Grado de escolaridad alcanzado por el personal entrevistado.

Personal	6 años primaria	Secundaria años				Universitaria años					Posgrado años		
		3	4	5	6	1	2	3	4	5	1	2	3
Directivo	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	
Supervisores	8	8	8	8	8	5	5	5	5	5	2	1	1
Agentes	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	1		
Asistentes	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
Mejoradoras	13	13	12	9	8	4	2						
Subagentes	43	43	42	36	11	1	1	1	1	1			
Total	89	89	87	78	52	35	32	30	30	30	5	3	1

La experiencia que tiene el personal en el trabajo presenta una gran variación. Varía desde menos de un año hasta más de nueve años, con un valor medio de alrededor de cuatro años (Md = 46.5 meses). En el cuadro Nº 6 se pueden observar en detalle las variaciones que se presentan dentro de cada grupo del personal.

Cuadro N^o 6. Tiempo que el personal entrevistado tiene trabajando en el servicio de extensión.

Tiempo de servicio, meses	Direc- tivo	Super- viso- res	Agen- tes	Asisten- tes	Mejora- doras	Sub- agen- tes	Total	Por- ciento
De 1 a 12	1	1	7		5	10	24	27.0
" 13 a 24			5		2	3	10	11.2
" 25 a 36	1				2	9	12	13.5
" 37 a 48		1	3		3	3	10	11.2
" 49 a 60	1	1	1		1	2	6	6.7
" 61 a 72		4		1			5	5.6
" 73 a 84		1				1	2	2.3
" 85 a 96			1	1		3	5	5.6
" 97 a 108	1		2			12	15	16.9
Total	4	8	19	2	13	43	89	100.0

\bar{X} = 44.0 meses

Md = 46.5 "

El adiestramiento en extensión recibido por el personal parece ser sumamente bajo ya que el 37.1 por ciento no ha recibido ninguno. Figuran entre los no adiestrados una persona de la directiva, dos agentes y 30 subagentes. El 47.2 por ciento ha recibido adiestramiento por más de nueve semanas y el resto lo recibió de una duración que variaba desde una a ocho semanas. La totalidad de mejoradoras encuestadas recibió más de nueve semanas como se ve en el cuadro N^o 7.

Cuadro Nº 7. Semanas de adiestramiento en extensión y/o economía doméstica recibidas por el personal entrevistado.

<u>Semanas</u>	<u>Direc</u> <u>tivo</u>	<u>Supervi</u> <u>sores</u>	<u>Agen</u> <u>tes</u>	<u>Asisten</u> <u>tes</u>	<u>Mejora</u> <u>doras</u>	<u>Suba</u> <u>gentes</u>	<u>Total</u>	<u>Por</u> <u>ciento</u>
Nada	1		2			30	33	37.1
1						5	5	5.6
2						2	2	2.3
3							0	0.0
4							0	0.0
5						4	4	4.5
6						1	1	1.1
7		1					1	1.1
8	1						1	1.1
9 y más	2	7	17	2	13	1	42	47.2
Total	4	8	19	2	13	43	89	100.0

Capítulo IV

RESULTADOS E INTERPRETACION

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos sobre el conocimiento de las funciones del supervisor.

Funciones

Los índices presentados en el cuadro Nº 8 se han obtenido utilizando el procedimiento expresado en el capítulo sobre metodología

Se han comparado los índices de "es función del supervisor" con "debe ser función" por una parte y, "debe ser función" con "el supervisor cumple la función" por otra. Además se tomaron en cuenta las opiniones de los diferentes grupos del personal estudiado, que pueden verse en el apéndice 1. Para facilitar la interpretación de los cuadros se presentarán las funciones en grupos de cinco o seis. Como éstas (las funciones) han sido ordenadas de mayor a menor de acuerdo al índice obtenido, el grupo uno estará constituido por aquellas funciones cuyo índice fue mayor. El grupo dos le seguirá en valor y así sucesivamente.

Los índices generales para la función número uno muestran un acuerdo casi total, entre los informantes, de que el supervisor visita y debe visitar a las agencias de extensión para observar el desarrollo de proyectos. Al comparar los índices de "debe ser función" y "el supervisor ha cumplido esa función", se observa que hay diferencia de opinión entre el personal entrevistado. La mayoría del grupo directivo y todos los supervisores dijeron que éstos habían cumplido con esta función,

mientras que algunos miembros del personal de las agencias expresaron que no lo habían hecho.

Cuadro Nº 8. Indices de las opiniones del personal sobre si son, deben ser, y han sido cumplidas varias funciones del supervisor.

Funciones Grupo 1	Indices de opinión		
	Es función del supervisor?	Debe ser función del supervisor?	El supervisor ha cumplido la función?
1. Visitas a las agencias de extensión para observar el desarrollo de proyectos	3.0 ± 0.00	3.0 ± 0.00	2.77 ± 0.06
2. Presentar informes de las supervisiones	2.93 ± 0.03	3.0 ± 0.00	2.67 ± 0.06
3. Asesoramiento a las agencias de extensión en el cumplimiento de programas	2.91 ± 0.04	2.99 ± 0.04	2.71 ± 0.07
4. Reuniones periódicas con el personal de las agencias de extensión	2.91 ± 0.04	2.95 ± 0.10	2.24 ± 0.09
5. Asesoramiento a las agencias de extensión en la elaboración de programas	2.88 ± 0.04	2.93 ± 0.04	2.64 ± 0.07

Observando los índices de la función número 2 vemos que hay acuerdo casi unánime, entre todo el personal, de que los supervisores presentan y deben presentar informes de las supervisiones. Comparando los índices de "debe ser función" y "el supervisor cumple la función", la diferencia de opinión es mayor. Con todo, el personal directivo y todos los supervisores dicen que sí habían cumplido la función, mientras

que un gran número de subagentes, algunos agentes y una mejoradora no lo sabían. Los informes de los supervisores afectan de manera directa al personal bajo su supervisión, ya que posiblemente estos informes sirven de base para la evaluación del trabajo que se realiza en las agencias. A pesar de eso, casi la tercera parte del personal de las agencias ignora si esto se hace.

Los índices para la función número 3 señalan acuerdo entre el personal de que "es función" y "debe ser función" del supervisor asesorar a las agencias en el cumplimiento de sus programas de trabajo. Al comparar los índices "debe ser función" y "el supervisor cumple" puede apreciarse una diferencia entre ambos a favor de "debe ser función". De nuevo son los subagentes los que difieren. El 41 por ciento de ellos contestó que no o que no saben si esto se hace. Un supervisor dijo que no había cumplido esta función. En los estudios hechos por Rojas (12) y Gordon (4), los supervisores y agentes le dan mucha importancia a esta función.

Con relación a la función número 4 se observa acuerdo entre el personal de que "es función" y "debe ser función" de los supervisores celebrar reuniones periódicas con el personal de las agencias pero, entre "debe ser función" y "el supervisor cumple la función" hay una notable diferencia; mientras que el 95 por ciento opinó que "debe ser función", casi la mitad opinó que la función no era desempeñada. La diferencia mayor es entre directores y supervisores y el resto del personal. De nuevo sólo un supervisor dijo que no la cumplía.

Al observar la función número 5 notamos que en general se opinó que "es función" y "debe ser función". Un supervisor señaló que no era

y otro no contestó si debía serlo. En la comparación entre "debe ser función" y "el supervisor ha cumplido" hay una diferencia mayor de opinión a favor de que el supervisor debía asesorar a las agencias de extensión en la elaboración de programas de trabajo y esto lo confirma Jones (7) al hablar sobre los programas en extensión. Casi todos los directores y supervisores (con excepción de un supervisor) opinaron que ésta debía ser función. Sin embargo la cuarta parte de ellos dijo que no sabía si ésta era cumplida. En total cerca del 69 por ciento del personal opinó que la función era desempeñada.

Cuadro Nº 8. (continuación) Índices de las opiniones del personal sobre si son, deben ser, y han sido cumplidas varias funciones del supervisor.

Funciones Grupo 2	Índices de opinión		
	Es función del supervisor?	Debe ser función del supervisor?	El supervisor ha cumplido la función?
6. Asesoramiento a las agencias de extensión en el cumplimiento de planes	2.84 ± 0.05	2.88 ± 0.05	2.56 ± 0.07
7. Establecer un espíritu de cooperación entre el personal de las agencias	2.83 ± 0.05	2.89 ± 0.04	2.61 ± 0.07
8. Visitas a las agencias de extensión para revisar el manejo de la oficina	2.83 ± 0.06	2.85 ± 0.06	2.61 ± 0.08
9. Mantener el espíritu de cooperación entre el personal de agencias	2.82 ± 0.05	2.90 ± 0.04	2.57 ± 0.07
10. Coordinación trabajo especialistas y otros técnicos con las agencias	2.82 ± 0.08	2.89 ± 0.05	2.33 ± 0.09
11. Suministro de información técnica a los extensionistas	2.82 ± 0.06	2.89 ± 0.05	2.01 ± 0.11

Al comparar los índices de las funciones que constan en el cuadro se observa que, en general, hay acuerdo de opinión entre todo el personal al considerar que "es función del supervisor" y que "debe ser función"; mientras que al observar los índices de "debe ser función" y "el supervisor cumple" vemos que hay diferencia de opinión. En el apéndice I se puede apreciar qué grupos de personas son las que tienen opinión diferente. El grupo directivo en su mayoría opinó que el supervisor cumple las funciones. Hay un supervisor que dice que no ha asesorado a las agencias ni tratado de establecer un espíritu de cooperación entre el personal de las mismas. Sobre las funciones 8 y 9 o sea visitar las agencias para revisar su manejo y mantener el espíritu de cooperación entre el personal, todos dijeron sí las cumplían. La función 10 no ha sido desempeñada por dos supervisores y en la 11, suministro de información técnica, la mitad dice que lo ha hecho y la otra que no. En cuanto a coordinar el trabajo con especialistas se ve que más de la mitad de los agentes opinó que el supervisor no cumple la función. A pesar de que los agentes necesitan constante asesoramiento en las diferentes materias, el servicio de extensión agrícola de Ecuador aún no cuenta con un cuerpo de especialistas. Se están utilizando los servicios de especialistas del Ministerio de Fomento.

Los índices generales para la función 12, organizar un plan y horario de supervisión, muestran que existe una diferencia de opiniones entre si ésta "es función" y "debe ser función". Lo mismo ocurre entre "debe ser función" y "el supervisor cumple la función". Las tres cuartas partes del personal, como se puede ver en el apéndice I, opinaron que el supervisor organiza un plan y horario de supervisión. Un mayor

Cuadro Nº 8. (continuación) Índices de las opiniones del personal sobre si son, deben ser, y han sido cumplidas varias funciones del supervisor.

Funciones Grupo 3	Índices de opinión		
	Es función del supervisor?	Debe ser función del supervisor?	El supervisor ha cumplido la función?
12. Organizar un plan y horario de supervisión	2.80 ± 0.05	2.90 ± 0.03	2.28± 0.07
13. Asesoramiento a las agencias de extensión en la elaboración de planes	2.78 ± 0.06	2.82 ± 0.06	2.48± 0.08
14. Mantener las relaciones de cooperación con otras instituciones	2.74 ± 0.06	2.90 ± 0.04	2.43± 0.08
15. Participar en la evaluación del trabajo de las agencias de extensión	2.70 ± 0.07	2.94 ± 0.03	2.19± 0.08
16. Orientación del programa general del servicio	2.70 ± 0.07	2.72 ± 0.07	2.36± 0.08

número de personal indicó que debe ser función de él, pero sólo la tercera parte señaló que el supervisor la cumplía. La mayoría de los supervisores estuvo de acuerdo en las tres fases.

En la función número 13 se observa que hay acuerdo entre el personal entrevistado de que "es función" y "debe ser función" del supervisor asesorar a los agentes en la preparación de los planes de trabajo de la agencia. La comparación "debe ser función" y "el supervisor cumple" presenta una diferencia de opinión entre los entrevistados. La mayoría de los directivos y los supervisores opinó que se ha cumplido con ella,

mientras que la tercera parte del personal de las agencias, opinó que no o no sabe. Gran parte del éxito de una agencia depende de una buena planificación. Se supone que para que los agentes puedan preparar un buen plan de trabajo deben estar bien asesorados.

En las comparaciones de los índices de la función número 14 encontramos diferencias en la opinión del personal entrevistado. El personal a nivel de agencias desconoce si el supervisor ha mantenido relaciones de cooperación con otras instituciones. Este desconocimiento podrá afectar el acercamiento del personal hacia las instituciones que pueden colaborar con extensión.

En la función número 15, como en la anterior, existe diferencia de opinión. Las tres cuartas partes del personal (ver apéndice I) opinaron que ésta "es función". Hay un acuerdo casi total de que ésta "debe ser función"; sin embargo sólo la tercera parte manifestó que el supervisor evalúa en la actualidad el trabajo que realizan las agencias. Es de suponer que una evaluación adecuada permitirá conocer los avances en el trabajo de las agencias o señalará la pauta para corregir errores.

Hay acuerdo entre el personal en la comparación de "es función" y "debe ser función" orientar el programa general del servicio. Comparando "debe ser función" y "el supervisor cumple la función" se observa diferencia de opinión. Como puede verse en el apéndice I, los directores dicen que se cumple con la función en tanto que la mitad de los supervisores y del personal de las agencias opinó que no cumplen o no sabe si lo hacen.

Cuadro Nº 8. (continuación) Índices de las opiniones del personal sobre si son, deben ser, y han sido cumplidas varias funciones del supervisor.

Funciones	Índices de opinión		
	Es función del supervisor?	Debe ser función del supervisor?	El supervisor ha cumplido la función?
Grupo 4			
17. Cooperar con la dirección en la selección de candidatos a becas	2.69 ± 0.06	2.88 ± 0.04	2.02 ± 0.06
18. Participar en la evaluación del programa general del servicio de extensión	2.66 ± 0.07	2.86 ± 0.05	2.12 ± 0.07
19. Calificar a los empleados	2.63 ± 0.07	2.82 ± 0.05	2.13 ± 0.08
20. Participar en la evaluación del trabajo de supervisión	2.56 ± 0.06	2.64 ± 0.08	2.07 ± 0.08
21. Reuniones periódicas entre director y supervisores	2.49 ± 0.07	2.79 ± 0.06	2.11 ± 0.08

En las funciones presentadas en el cuadro tenemos los siguientes resultados: sobre cooperar con la dirección en la selección de becarios, participan en la evaluación del programa general de extensión y calificar a los empleados, se ve diferencia de opiniones tanto al comparar los índices de "es función" y "debe ser función", así como en "debe ser función del supervisor" y "el supervisor cumple con la función". En ambas comparaciones "debe ser función" obtuvo un mayor número de menciones en las 5 funciones.

En cuanto a selección de becarios, como puede verse en el apéndice I, las dos terceras partes del personal opinaron que "es función", mientras todos, a excepción de nueve personas, señalaron que ésta "debía ser función" del supervisor. En cuanto a si el supervisor cumple con la misión, sólo aproximadamente una cuarta parte del personal entrevistado opinó afirmativamente. Los becarios deben ser seleccionados por personas que conozcan bien al personal. Considerando la relación que existe entre el supervisor y el personal de las agencias, éstos podrían estar en condición de recomendar candidatos a becas.

En cuanto a la participación en la evaluación del programa general del servicio el resultado obtenido fue el siguiente: Existe diferencia de opinión al comparar los índices, siendo el de "debe ser función" mayor que el de las otras dos expectativas. Tres cuartas partes del personal dijeron que el supervisor no cumple o no saben si cumple con la función (ver apéndice I).

En la calificación de empleados el resultado es similar. El personal directivo y de supervisión considera en su totalidad que esta debe ser función del supervisor. El personal de las agencias en su mayoría opinó en igual forma. En cuanto a si el supervisor cumple con la función, las tres cuartas partes del personal opinaron que no o no sabía, entre los que hay personas del grupo directivo.

Observando los índices para la función N^o 20 de "es función" y "debe ser función" vemos diferencia en la opinión de los informantes también a favor de que "debe ser función". Todos los supervisores opinaron que debe ser responsabilidad suya evaluar su trabajo. En la comparación "debe ser función" y "el supervisor la cumple" el desacuerdo de opinión

es mayor. Una cuarta parte del personal opinó que si cumple, en tanto que la mitad del personal opinó que no sabe.

Se encontró diferencia a favor de "debe ser función" en los índices de la función número 21. Aún entre el personal de un mismo grupo se ve que hay bastante desacuerdo.

Cuadro N^o 8. (continuación) Índice de las opiniones del personal sobre si son, deben ser, y han sido cumplidas varias funciones del supervisor.

Funciones Grupo 5	Indices de opinión		
	Es función del supervisor?	Debe ser función del supervisor?	El supervisor ha cumplido la función?
22. Reuniones periódicas entre supervisores y especialistas	2.42 ± 0.08	2.59 ± 0.08	1.95 ± 0.07
23. Introducir nuevos métodos de enseñanza a tono con las necesidades de la comunidad	2.42 ± 0.09	2.57 ± 0.09	2.03 ± 0.08
24. Reuniones periódicas entre supervisores	2.42 ± 0.08	2.55 ± 0.08	1.92 ± 0.07
25. Organizar cursos de capacitación para el personal de agencias de extensión	2.39 ± 0.09	2.65 ± 0.08	1.70 ± 0.08
26. Dirigir los cursos de capacitación para los agentes de extensión	2.39 ± 0.09	2.47 ± 0.09	1.78 ± 0.08

Sobre la función número 22 del cuadro y que se relaciona con reuniones periódicas entre supervisor y especialistas se obtuvieron los resultados siguientes: en la comparación de "es función" y "debe ser función" hay una diferencia de opinión entre el personal entrevistado a favor de que debe ser función. Igualmente se observa diferencia de opinión en la comparación entre "debe ser función" y "el supervisor la cumple" siendo de nuevo "debe ser función" la opinión favorecida. La mitad del personal dijo que es función; 12 personas, entre las que se encontraron dos directores y un supervisor, opinaron que no y 24 personas del nivel de agencias no saben. Las tres cuartas partes del personal opinaron que debe ser función, y sólo una quinta parte dijo que el supervisor cumple con ellas. Entre estos hay cuatro supervisores, o sea la mitad de ellos. Los otros cuatro supervisores dijeron que no se celebraban estas reuniones periódicas. La mitad de todos los encuestados dijo no saber.

Observados los índices de la función 23, introducir nuevos métodos de enseñanza, y de la 24, reuniones periódicas entre supervisores, se observan diferencias de opinión parecidas a las de la función anterior. Considerando que algunas técnicas relacionadas con los métodos de enseñanza pueden cambiar y que la efectividad del método utilizado es importante para el logro de los objetivos de extensión, es necesario decidir quién ha de llevarle esa información al personal de las agencias. Si un servicio de extensión no cuenta con especialistas en métodos de enseñanza, necesariamente recaerá sobre el supervisor esta tarea. A pesar de que casi todos (6 de 8) los supervisores han desempeñado esta función, sólo la tercera parte del personal del servicio parece saber que lo han hecho.

Las reuniones entre supervisores ayudan a estos a conocer los problemas del servicio de extensión y buscar sus soluciones. Cuatro supervisores (el 50 por ciento) han desempeñado esta función. Menos de la quinta parte del personal cree que esto se hace.

Estudiando los índices de la función número 25, organizar cursos de capacitación para el personal de las agencias, se ve que han diferencias entre si "es función" y "debe ser función" y entre "debe ser función" y "el supervisor cumple la función". En ambas comparaciones se ve que el personal se inclina a opinar que debe ser función; así opinaron las dos terceras partes. Sólo una quinta parte señaló que el supervisor la ha cumplido. La mitad dice que no y otra tercera parte no sabe.

Dirigir los cursos de capacitación es la función número 26. Comparando los índices obtenidos para "es función" y "debe ser función" se ve una pequeña diferencia a favor de que debe serlo, mientras que en la comparación "debe ser función" y "el supervisor cumple la función" se observa una diferencia bastante grande. Sólo una quinta parte del personal dice que se ha cumplido. La falta de adiestramiento en extensión afecta de manera directa el desarrollo de las actividades de las agencias como sistema educativo. Es por lo tanto esencial que el servicio defina quién debe ser responsable de que esta necesidad sea satisfecha.

Con relación a la función número 27, selección de empleados, vemos que también hay diferencia de opinión entre el personal informante siempre a favor de que debe ser función. La mayoría del grupo directivo opinó que no es función (ver apéndice I) y que los supervisores no la cumplen. Sin embargo la mayor parte de los supervisores opinó que es función y debe ser función aunque la mayoría no la ha cumplido. Los

Cuadro N^o 8. (continuación) Índice de las opiniones del personal sobre si son, deben ser y, han sido cumplidas varias funciones del supervisor.

Funciones Grupo 6	Indices de opinión		
	Es función del supervisor?	Debe ser función del supervisor?	El supervisor ha cumplido la función?
27. Selección de empleados	2.21 ± 0.09	2.50 ± 0.09	1.80 ± 0.07
28. Promover a los empleados	2.08 ± 0.09	2.40 ± 0.09	1.70 ± 0.07
29. Elaboración de presupuestos	2.02 ± 0.09	2.43 ± 0.09	1.81 ± 0.07
30. Estudio de presupuestos	1.99 ± 0.09	2.46 ± 0.09	1.80 ± 0.07
31. Adiestramiento para supervisores	1.65 ± 0.08	1.91 ± 0.09	1.67 ± 0.07

supervisores son responsables del desarrollo del programa de extensión y les afecta de manera directa la elección del personal con quienes deben trabajar. Probablemente es por eso que ellos creen que deberían participar en su elección.

Igual que en el caso anterior existe diferencia de opinión entre los informantes; sobre la participación de los supervisores en "promover a los empleados" (función N^o 28). "Debe ser función" recibió más menciones afirmativas, en tanto que sólo ocho personas de las 89 entrevistadas dijeron que el supervisor la cumplía. Igual que en la situación anterior, afecta al supervisor el no poder movilizar al personal de su zona de acuerdo a las necesidades.

En estudio y elaboración de presupuesto, funciones números 29 y 30, continuó siendo favorecido el que "debe ser función". De la comparación de sus índices "es función" y "debe ser función" así como entre "debe ser función" y "el supervisor cumple la función" vemos diferencias de opinión entre todo el personal. Una tercera parte opinó que son funciones, unas dos terceras partes dijeron que deben ser función y apenas una séptima parte dijo que el supervisor las cumple. Estos aspectos que han sido considerados como funciones, según se puede ver en "Supervisión in the Cooperative Extension Service" en el presente estudio apenas son considerados como tales porque según indicaron los entrevistados, los presupuestos eran estudiados y elaborados por comisiones especiales.

La función número 31 "adiestramiento para supervisores" alcanzó los índices más bajos. La comparación de estos índices nos muestra diferencia de opinión entre el personal entrevistado. La mayoría del personal opina que ésta no es función del supervisor o no sabe si lo es.

Se estimó conveniente presentar gráficamente la curva de conocimientos que el personal de extensión tiene respecto a las 31 funciones del supervisor puestas a su consideración.

Si el personal conociera a cabalidad las funciones del supervisor, si el mismo personal estimara que estas deben ser funciones del supervisor y si los supervisores cumplieran con todas ellas se obtendría una curva ideal uniendo los puntos máximo de la escala A, B y C (Gráfico I),

correspondientes a cada una de las expectativas puestas a la consideración de los encuestados. En este estudio no se encontró esta relación y se obtuvo la curva a, b y c. A la diferencia entre la curva ideal y la real la llamamos déficit de conocimiento.

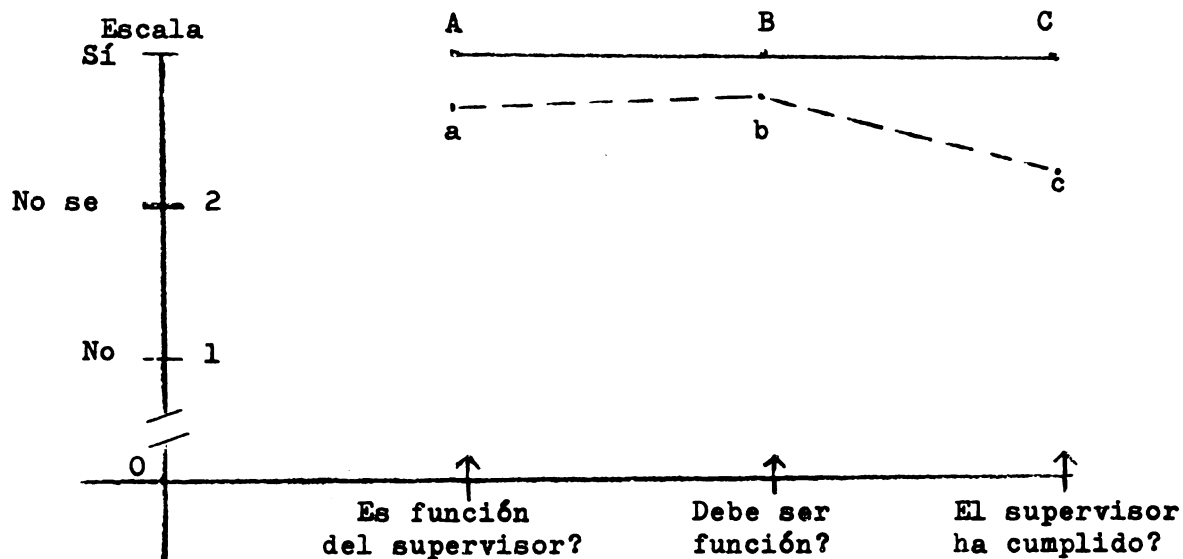


Gráfico I: Déficit de conocimientos de los informantes sobre las funciones del supervisor.

Resumiendo las funciones en dos grandes grupos, educativas y administrativas, de acuerdo a la clasificación presentada por Gordon (4) y que constan en el apéndice 2, se puede apreciar en el Gráfico II que las funciones educativas son mas conocidas por el personal de extensión.

Las tres expectativas del grupo de funciones educativas alcanzaron, en promedio, mayor índice que las del grupo de funciones administrativas; esto se debe tal vez a que en las funciones educativas participa más activamente el personal de las agencias.

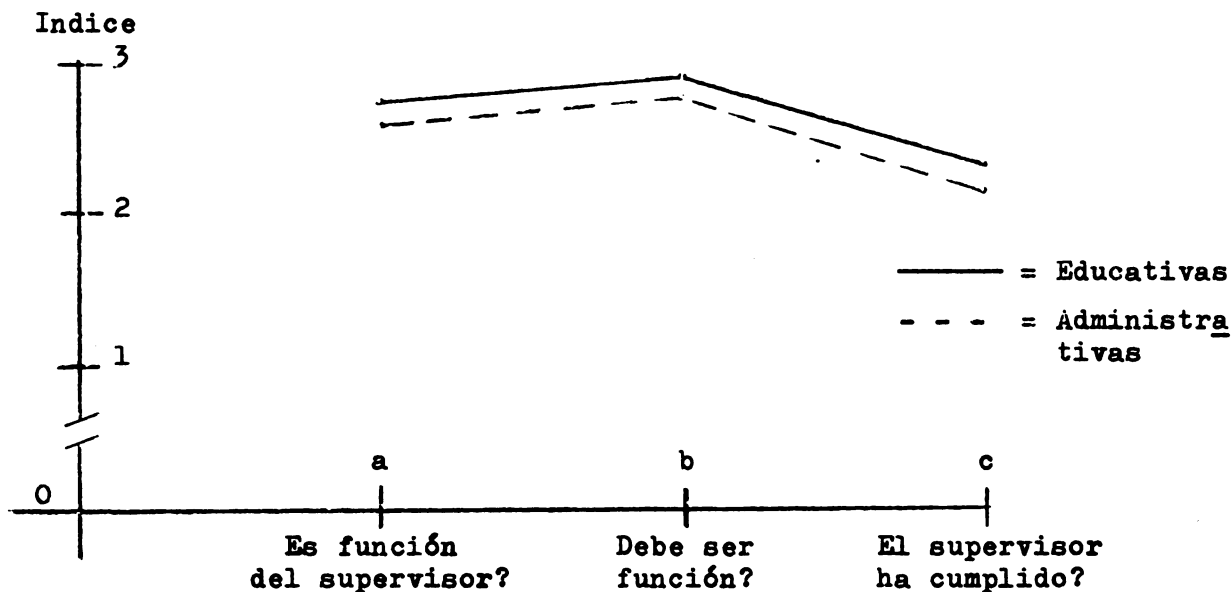


Gráfico II: Curva de conocimientos que tiene el personal entrevistado respecto a las funciones educativas y administrativas del supervisor.

Falsas Funciones

En el cuestionario preparado para el estudio, entre la lista de funciones del supervisor, se intercalaron cuatro aspectos que no se consideran funciones del supervisor con el propósito de conocer si el personal entrevistado distinguía las unas de las otras. También se obtuvieron los índices de estas falsas funciones. Es de observar que el personal entrevistado colocó en último término mediante su opinión negativa a los cuatro aspectos presentados en el cuadro N^o 9.

En el Gráfico III se observa la curva ideal y la curva real de conocimientos sobre cuatro aspectos que sin ser funciones fueron intercaladas entre éstas a fin de observar si eran diferenciadas. Igualmente A, B y C representan la curva ideal y a, b y c la curva real.

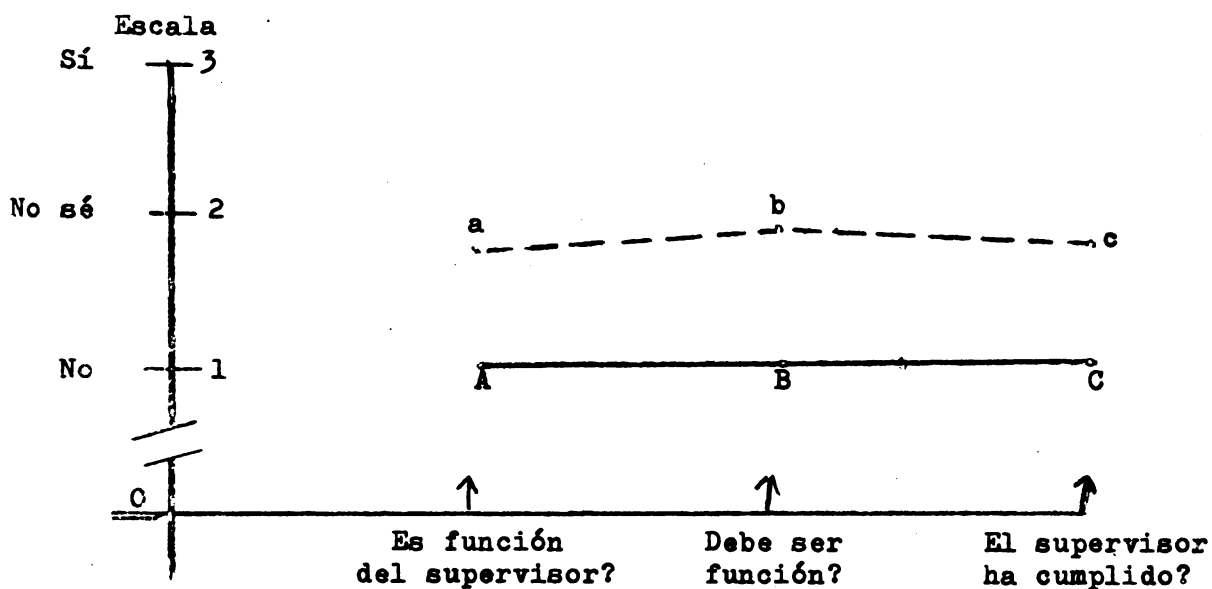


Gráfico III: Déficit de conocimientos de los informantes sobre las no funciones intercaladas entre las funciones.

A continuación se presenta esta información en forma de cuadro.

Cuadro Nº 9. Índices obtenidos de la opinión del personal respecto a cuatro aspectos que no son funciones.

Funciones	Índices de opinión		
	Es función del supervisor?	Debe ser función del supervisor?	El supervisor ha cumplido la función?
1. Dirigir los trabajos de experimentación	1.66	1.89	1.59
2. Dirigir los proyectos de los clubes 4-F	1.64	1.91	1.79
3. Establecer parcelas demostrativas	1.43	1.53	1.44
4. Llevar al día el registro de visitas de las agencias	1.42	1.50	1.51

Información Adicional

Como se puede apreciar en el cuadro N° 10, el 98.9 por ciento del personal técnico entrevistado se pronunció a favor de que era necesaria la supervisión; sólo una persona o sea el 1.1 por ciento dijo no serlo.

Cuadro N° 10. Opinión de los informantes respecto a si es o no es necesaria la supervisión.

Opinión	Direc tivo	Super viso- res	Agen tes	Asisten tes	Mejora doras	Sub- agen tes	Total	Por ciento
Si	4	8	18	2	13	43	88	98.9
No			1				1	1.1
No sé							0	0.0
No contesta							0	0.0
Total	4	8	19	2	13	43	89	100.0

A continuación se presenta una síntesis de las razones por las que el personal entrevistado creyó necesaria la supervisión:

<u>Criterio</u>	<u>Nº de menciones</u>
Ayuda a solucionar problemas	32
Ayuda al desarrollo del programa	20
Realiza la evaluación de los trabajos	18
Orienta el trabajo de las agencias	18
Coordina los esfuerzos del servicio	11
Es nexo de unión entre director y agentes	10

<u>Criterio</u>	<u>Nº de menciones</u>
Controla los trabajos	10
Da asesoramiento al personal	9
Es nexa de unión entre especialistas y agentes	6
Conoce los proyectos de las agencias	6
Lleva información a las agencias	4
Vigila la marcha administrativa	3
Da adiestramiento a los agentes	1
Es nexa de unión entre los agentes	1
Es nexa de unión con instituciones	1

En el cuadro Nº 11 encontramos la opinión del personal respecto al número de agencias que deben ser atendidas por un supervisor. Las opiniones están muy divididas, fluctuando desde 3 a 9 agencias. Obtenida la media resultó ser 4.6.

Cuadro Nº 11. Número de agencias de extensión que, según opinión del personal entrevistado, debe atender un supervisor.

<u>Número de agencias</u>	<u>Direc tivo</u>	<u>Super viso-res</u>	<u>Agen tes</u>	<u>Asisten tes</u>	<u>Mejora doras</u>	<u>Sub-agen tes</u>	<u>Total</u>	<u>Por ciento</u>
3	1	2	4		3	5	15	16.9
4	1	1	4		5	9	20	22.5
5	1	1	5		4	5	16	18.0
6	1	3	3	2		11	20	22.5
7		1	2			3	6	6.7
8			1		1	4	6	6.7
9						6	6	6.7
Total	4	8	19	2	13	43	89	100.0

Para conocer el número de visitas que los supervisores hicieron a las agencias durante los últimos doce meses, se consultó al personal de las agencias. Al buscar la mediana de la información recogida se obtuvieron los siguientes resultados: el personal en total dice haber recibido 3 visitas; las mejoradoras 2.67; los subagentes 3.0 y los agentes 3.20.

Cuadro Nº 12. Número de visitas recibidas, en los últimos doce meses, por las agencias de extensión según opinión de su personal.

Nº de visitas	P e r s o n a l			
	Agentes	Mejoradoras	Subagentes	Total
1	4	2	5	11
2	2	2	10	14
3	2	3	5	10
4	5	1	1	7
5	1		3	4
6	1		2	3
7	1	2	1	4
8	1		2	3
9	1	2	10	13

Md = 3 visitas en general
Md = 2.67 según mejoradoras

Md = 3.20 según agentes
Md = 3.0 según subagentes

El cuadro N^o 13 nos deja ver la opinión del personal de extensión entrevistado respecto a si es adecuado el número de visitas a las agencias. Se observa que el 50.6 por ciento estima que no es adecuado, el 29.2 por ciento lo creen adecuado, en tanto que un 20.2 por ciento no saben o no contesta.

Cuadro N^o 13. Opinión del personal respecto a si es adecuado el número de visitas que el supervisor hace a las agencias.

Opinión	Directorio	Supervisores	Agentes	Asistentes	Mejoras	Subagentes	Total	Por ciento
Si	1	2	4		6	13	26	29.2
No	1	5	14		2	23	45	50.6
No sabían					3	2	5	5.6
No contestaron	2	1	1	2	2	5	13	14.6
Total	4	8	19	2	13	43	89	100.0

El cuadro N^o 14 nos muestra la opinión del personal de extensión con relación al tiempo de duración de la visita de los supervisores a las agencias. Los porcentajes más elevados están entre menos de un día, 20.2 por ciento; de uno a dos días, 27 por ciento; y de dos a tres días, el 25.8 por ciento. Un 10.1 por ciento de los entrevistados no contestó.

Cuadro N^o 14. Duración de una visita del supervisor a una agencia.

Duración, días	Direc <u>tivo</u>	Super <u>viso-res</u>	Agen <u>tes</u>	Asisten <u>tes</u>	Mejora <u>doras</u>	Sub-agen <u>tes</u>	Total	Por ciento
Menos de 1		1	6			11	18	20.2
1 a menos de 2		1	5		3	15	24	27.0
2 a menos de 3	3	4	6		2	8	23	25.8
3 a menos de 4		1	1			5	7	7.9
4 a menos de 5		1			2		3	3.4
5 a más					5		5	5.6
No contesta- ron	1		1	2	1	4	9	10.1
Total	4	8	19	2	13	43	89	100.0

Se trató de determinar cómo hacen los supervisores sus contactos con el personal de las agencias y se obtuvieron los resultados que constan en el cuadro N^o 15.

Cuadro N^o 15. Formas de contacto que el supervisor utiliza con el personal de las agencias en sus visitas.

Formas de con <u>ta</u> cto con personal	Direc <u>tivo</u>	Super <u>viso-res</u>	Agen <u>tes</u>	Asisten <u>tes</u>	Mejora <u>doras</u>	Sub-agen <u>tes</u>	Total	Por ciento
Con todos	3	2	6	1	2	21	35	39.3
Individual- mente			2	1	4	3	10	11.3
Ambas		6	8		6	15	35	39.3
No contestaron	1		3		1	4	9	10.1
Total	4	8	19	2	13	43	89	100.0

Se preguntó al personal entrevistado si conviene o no que el supervisor anuncie sus visitas a las agencias y se obtuvieron los siguientes datos: 65.1 por ciento opinó que no; el 31.5 por ciento dijo que sí; el 1.1 por ciento manifestó no saber y el 2.3 por ciento no respondió.

Cuadro Nº 16. Opinión del personal entrevistado acerca de si se debe o no anunciar las visitas del supervisor.

Opinión	Direc tivo	Super viso- res	Agen tes	Asisten tes	Mejo rado ras	Sub- agen tes	Total	Por ciento
Si		1	7	1	4	15	28	31.5
No	4	7	11	1	7	28	58	65.1
No sabía			1				1	1.1
No contestaron					2		2	2.3
Total	4	8	19	2	13	43	89	100.0

Se trató de conocer los motivos por los cuales los informantes opinaron a favor o en contra de que el supervisor anuncie sus visitas. Las siguientes opiniones fueron vertidas:

<u>Opiniones a favor</u>	<u>Nº de opinantes</u>
Para que el agente no salga al campo	10
Para preparar trabajos y sesiones de clubes	4
Para evitar sorpresas	4
Para incluir en el plan semanal	2

<u>Opiniones a favor</u>	<u>Nº de opinantes</u>
Cuando haya un trabajo específico	1
Para preparar material de información	1
 <u>Opiniones en contra</u>	
Para que se observe si se cumple la labor prevista en el plan	26
Para no alterar el plan de trabajo	5
Para asegurar que no se improvisan trabajos	4
Para crear sentido de responsabilidad	3
El supervisor no es visitante sino parte de la agencia	2

Se pidió la opinión de si hay o no limitaciones en el trabajo de supervisión y se obtuvo la siguiente información: el 37.1 por ciento opinó que hay limitaciones; el 22.5 por ciento dijo que no habían limitaciones; y el 40.4 por ciento no supo o no contestó.

Cuadro Nº 17. Opinión del personal acerca de si hay limitaciones en el trabajo de supervisión.

Opinión	Direc tivo	Super viso- res	Agen tes	Asisten tes	Mejo rado ras	Sub- agen tes	Total	Por ciento
Si	1	7	11	2	3	9	33	37.1
No	2	1	3		2	12	20	22.5
No sabían	1		5		5	16	27	30.3
No contestaron					3	6	9	10.1
Total	4	8	19	2	13	43	89	100.0

A quienes opinaron que habían limitaciones en el trabajo de supervisión se les pidió indicar cuáles eran aquellas. Se mencionaron las siguientes:

<u>Limitaciones</u>	<u>Nº de opinantes</u>
Falta de recursos económicos y escasos medios de movilización	7
Muchas agencias para cada supervisor y un área demasiado grande	6
Se les asignan responsabilidades pero no se les da autoridad	4
Tiempo limitado para la supervisión	4
Demora en el pago de viáticos	3
Interferencia política	3
Falta de reuniones periódicas con el director	1
Falta de coordinación del trabajo entre supervisores	1

Se pidió también al personal entrevistado que hiciera sugerencias para la eliminación o disminución de las limitaciones. De las sugerencias ofrecidas se hizo la síntesis siguiente:

<u>Sugerencias</u>	<u>Nº de opinantes</u>
Reducir el número de agencias asignadas a cada supervisor	10
Simplificar el trámite para el pago de viáticos	5
Dar autoridad a los supervisores para seleccionar el personal	5
Darles facilidades de movilización	5
Servicio autónomo sin ingerencias políticas	3

Sugestiones

Nº de
opinantes

Coordinación de trabajos entre director y
supervisores y éstos entre si

2

Que el supervisor se movilice de acuerdo a las
necesidades de su zona

2

Capítulo V

DISCUSION DE RESULTADOS

En el presente capítulo se discutirán los resultados que aparecen en el anterior.

Informaciones generales

El personal en estudio era relativamente joven, con edad promedio de 33 años. En el grupo de subagentes hay una variación que va de los 20 a los 58 años. Las mejoradoras constituyen el elemento más joven.

La mayoría del personal entrevistado era del sexo masculino; 71 varones y 18 mujeres. Esta desproporción era de esperarse, ya que casi todos los cargos son más compatibles con los quehaceres del hombre que de la mujer, excepto la de mejoradora del hogar, que por su naturaleza peculiar requiere que sea atendido por una mujer. Las mujeres que trabajan en el servicio atienden lo relacionado a mejoramiento del hogar y sólo una trabaja como supervisora regional de clubes.

En cuanto al título que posee el personal directivo se observó que de cuatro personas, tres tienen título universitario y una el de Magister Agriculturae, aunque no en la especialidad de extensión. De ocho supervisores, cinco eran de nivel universitario y tres eran bachilleres. Los 19 agentes poseen un grado universitario, así como dos asistentes. Una buena preparación académica es un factor positivo para el mejor desempeño de los trabajos de extensión. Nueve de las 13 mejoradoras eran bachilleres y cuatro tenían otros títulos (profesora de corte, bordado, etc.). Se observó que no había personal especializado

en economía doméstica. En cuanto a los subagentes eran en su totalidad agrónomos o prácticos agrícolas, es decir habían hecho estudios a nivel secundario.

Observado el grado de escolaridad alcanzado por el personal entrevistado vemos que las 89 personas cursaron seis años de primaria, 52 seis de secundaria, 31 terminaron los cursos universitarios y 5 habían realizado estudios de posgrado.

Más del 50 por ciento del personal era relativamente nuevo en el trabajo de extensión. El tiempo en el servicio varía desde menos de un año a menos de tres años. En el grupo directivo y en el de supervisores había una persona que tenía menos de un año de trabajar en extensión. En el grupo de agentes y mejoradoras un buen número tenía menos de un año de experiencia. Esto puede ser un indicio de la inestabilidad del personal o del incremento del mismo. En el grupo de subagentes se observó mayor estabilidad; dieciseis de los 43 subagentes tienen más de seis años de permanencia en el trabajo de extensión.

Se observaron dos aspectos importantes sobre el adiestramiento en servicio en educación de extensión y/o economía doméstica. La mitad de los entrevistados (55 por ciento) ha recibido cursos de adiestramiento de más de cinco semanas, lo que indica que poseen conocimientos sobre los principios básicos de extensión para poder desenvolverse en el trabajo. Pero hay también un alto porcentaje, 33 personas, que no han recibido entrenamiento, siendo 30 de estos subagentes, dos agentes y una persona de la directiva. Se supone que para mejoramiento del trabajo de la organización su personal debería tener el conocimiento suficiente en las materias de extensión y/o economía doméstica.

Funciones

Para el estudio de las funciones del supervisor se tomaron como base, como se mencionara anteriormente, las funciones mencionadas por Rojas (12) y Gordon (4).

Sobre cada aspecto considerado como función se ofrecieron tres expectativas.

1. Si es función del supervisor,
2. Si debe ser función del supervisor, y
3. Si el supervisor ha cumplido la función.

Para cada expectativa se obtuvo un índice, a base de una escala arbitraria. Se hizo luego una comparación entre si es función del supervisor y si debe ser función; y entre si debe ser función y el supervisor ha cumplido la función.

No se investigó la importancia asignada a cada función; sin embargo, después de analizar las menciones positivas (sí) que en cada expectativa recibió cada aspecto señalado como función, se obtuvo una ordenación de mayor a menor de acuerdo al índice obtenido.

De acuerdo al número de opiniones del personal estudiado se obtuvo un índice de tres para las expectativas "es función" y "debe ser función" del aspecto "visitas a las agencias de extensión para observar el desarrollo de proyectos"; por tanto esta función ocupa el primer lugar. Hay común acuerdo entre el personal de que "es función" y "debe ser función" pero se observa que el índice es más bajo en "el supervisor ha cumplido la función". Se deduce entonces que algunos supervisores no visitaban las agencias el número de veces deseado.

Las funciones 2, 3 y 4 alcanzaron índices elevados, pues los mismos fluctúan de 2.91 a 2.93; en consecuencia, estas funciones siguen en prioridad a la primera. Igualmente alcanzan un índice más elevado en la expectativa "debe ser función", es decir que el personal cree que el supervisor debe tener esa función. Nuevamente se observa, según los índices de "el supervisor cumple la función" que éstos son más bajos que el de las otras expectativas. La participación de los supervisores en esa función parece no ser reconocida por una parte del personal.

Sobre las funciones comprendidas de la 5 a la 13 inclusive, con índices que fluctúan de 2.78 a 2.88 en la expectativa "es función", puede decirse que hay bastante acuerdo en la opinión del personal para ser consideradas como tales. En este grupo de funciones se observa al igual que en el anterior, que los índices correspondientes a "debe ser función" son más elevados que en "es función". Es decir, que el personal tiende a considerar que éstas deben ser funciones de los supervisores. Los índices de "el supervisor ha cumplido" en cambio son más bajos que en las expectativas 1. y 2.; es decir, el personal considera que los supervisores o no cumplen con las funciones o su actuación no es advertida por gran parte del personal.

Considerado el grupo de funciones desde la 14 hasta la 20 con índices que van de 2.56 a 2.74 se aprecia que éstas alcanzan una aceptación considerable por lo que puede deducirse que éstas son funciones. En este grupo se observa que los índices obtenidos para "debe ser función" son más elevados que para "es función" y, los índices para "el supervisor ha cumplido" son asimismo más bajos que las dos expectativas anteriores.

Si se toma ahora el grupo de funciones comprendidas entre la 21 y 26 observamos índices que van de 2.39 a 2.49; esto es, que de acuerdo a la escala usada parece no haber consistencia en la opinión del personal de que éstas son actualmente funciones de los supervisores. En este grupo, como en los discutidos anteriormente, se ve que el personal entrevistado tiende a mencionar que "debe ser función" con más insistencia que "es función", y, asimismo, hay mayor diferencia de opinión a favor del lado negativo al considerar si el supervisor cumple con las funciones estudiadas.

Las funciones 27, 28, 29 y 30 alcanzaron índices que se acercan al punto 2 de la escala usada o sea que equivale a "no sé", lo que indica que el personal parece no tener seguridad de que éstas sean funciones. Por este motivo las mismas están ocupando los últimos puestos. Sin embargo, hay la tendencia a aceptarlas como "debe ser función", pues los índices obtenidos son más altos. En cuanto a si "el supervisor ha cumplido" se ven resultados iguales a los primeros, o sea índices inferiores.

La función 31 alcanzó el índice más bajo, 1.65. No llega a ser desechada categóricamente como función porque en el balance de las opiniones no hay criterio unánime en el personal para decir que no es función.

Se observó que el personal, en mayor o menor grado, opinó que son funciones del supervisor los 31 aspectos puestos a su consideración, pero hay mayor solidez en las opiniones cuando se refiere a que debe ser función. De acuerdo a los índices para "el supervisor cumple la función", se ve que son más bajos que los índices alcanzados en las

otras dos expectativas. Parece que el personal considera que el supervisor no desempeña todas las funciones que ellos creen deberían desempeñar. Entre estas están algunas que se consideran funciones y se cree que no se cumplen y otras que, no siendo funciones en la actualidad, se opina deberían serlo.

Para que exista esta diferencia posiblemente influya la falta de divulgación de las funciones asignadas al supervisor del Ecuador en el Manual de Operaciones del SCIA. Este manual estaba todavía vigente cuando se realizó la encuesta. Por otra parte, la diferencia de índices de "es función" y el "supervisor ha cumplido la función", pudiera deberse a las limitaciones que el supervisor tiene para el cumplimiento de su papel y que fueron expresadas en la página 46.

Falsas Funciones

Los cuatro aspectos que no son funciones del supervisor y que fueron intercalados entre las 31 funciones, con el fin de descubrir hasta qué punto eran diferenciados de aquellas, recibieron algún apoyo para ser considerados como funciones. Estas contestaciones afirmativas fueron muy pocas por lo que los índices resultantes están por debajo de los obtenidos para las funciones reales. La mayoría del personal las rechazó, pero el posible desconocimiento de cuáles son las funciones hizo que algunas personas manifestaran que sí son funciones.

Información Adicional

Casi en su totalidad el personal cree necesaria la supervisión en extensión; sólo una persona se pronunció en contra. Según opinión de esta persona, la supervisión no es necesaria porque "un profesional responsable no necesita que lo controlen". Si hubiera conocimiento absoluto de las funciones, posiblemente cambiaría de opinión ya que, como quedó anotado, el supervisor es un auxiliar en la labor del extensionista y no un fiscalizador.

Se estima que el personal algo conoce de la labor que debe desempeñar un supervisor en relación a sus funciones, cuando contestan que es necesaria la supervisión porque:

"ayuda a solucionar problemas",

"orienta el trabajo de las agencias",

"evalúa el trabajo de las agencias".

Estos razonamientos, los cuales obtuvieron más menciones, están relacionados con las funciones 5, 8 y 15.

Como no hay consistencia en el conocimiento de las funciones del supervisor se obtuvieron pocas menciones con los razonamientos de:

"dar asesoramiento al personal",

"ser nexo de unión entre el director y los agentes"

"llevar información", etc.

Hay diferencia de opinión entre el personal sobre el número de agencias de extensión que debe atender un supervisor. Vemos así como de las cuatro personas que constituyen el grupo directivo, no hay dos personas que concuerden. En los otros grupos entrevistados se observa algo similar. El conocimiento cabal de las funciones, el cumplimiento

de éstas por parte de los supervisores, las facilidades que brinde el servicio para el ejercicio de las mismas y la distribución geográfica de las agencias, determinarán el número de éstas que deban ser atendidas por cada supervisor.

En los 12 meses anteriores al estudio las agencias de extensión han recibido un número diferente de visitas por parte de los supervisores. Mientras que unas agencias han sido visitadas sólo una vez, otras recibieron hasta nueve visitas. Cuando se definan las funciones del supervisor será necesario establecer un número mínimo de visitas que las agencias reciban cada año. En esta forma se podrá cumplir con la función de "celebrar reuniones periódicas con el personal de las agencias".

El número de visitas recibidas no satisface al persona según opinión de 45 personas, o sea el 50.6 por ciento. Si el número de visitas no es adecuado, el supervisor no puede cumplir a cabalidad las funciones de su cargo. Esto podría ser uno de los motivos por los cuales son más bajos los índices correspondientes a si el supervisor ha cumplido las funciones.

El tiempo de duración de una visita de supervisión varió considerablemente. Este fluctúa entre menos de un día a más de cinco días. El tiempo de duración de una visita está condicionado por el número de proyectos, los problemas encontrados y la extensión del área de trabajo. Sin embargo, mediante planificación y elaboración de horarios de visitas, de acuerdo al cumplimiento que de las funciones debe hacerse, se podrá establecer el tiempo mínimo de duración de las mismas.

La mayor parte de los entrevistados opinó que no se debe anunciar la visita de un supervisor. Hubo acuerdo unánime entre el grupo directivo en tanto que en los otros grupos hubo desacuerdo, ya que algunos opinaron que ésta debe anunciarse y en este sentido lo hizo también un supervisor. Si el personal conoce y comprende las funciones del supervisor, verá en la visita de éste la oportunidad de recibir ayuda y la recibirá con agrado sea ésta avisada o no.

De ocho supervisores, siete opinaron que hay limitaciones en el trabajo de supervisión. Como ellos son quienes desempeñan la labor, posiblemente sea cierta la existencia de esas limitaciones. La opinión de los supervisores es compartida por gran parte del personal que en una u otra forma conocen de tales limitaciones. Entre estas opiniones están incluidas las de una persona del grupo directivo.

Capítulo VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La buena marcha de una organización exige que sus miembros conozcan cuáles son las funciones de sus componentes. Si el personal desconoce las funciones que a cada uno les corresponden no habrá comprensión entre ellos, perjudicándose por este motivo la buena marcha educativa y administrativa del servicio. El conocimiento o desconocimiento de las funciones, así como el cumplimiento de éstas por parte del supervisor, afectará la imagen que de éste se formen sus superiores y supervisados.

Los resultados obtenidos en este estudio podrán ayudar al servicio a superar algunos puntos débiles que obstaculizan su buena marcha.

Conclusiones

1. El personal del Servicio de Extensión de Ecuador conoce parcialmente las funciones del supervisor.
2. Los subagentes necesitan adiestramiento en extensión.
3. El personal cree que los supervisores no cumplen totalmente con las funciones que les corresponden o les deberían corresponder por existir limitaciones en el trabajo.
4. De las 31 funciones puestas a su consideración el personal asignó prioridad a las que resaltan como tales por ser fácilmente observables: "visitas a las agencias", "presentación de informes", "asesoramiento en los programas", "reuniones periódicas con el personal", "asesoramiento en los planes". La

opinión de los informantes colocó en los últimos puestos a: "selección de empleados", "promoción de empleados", "elaboración de presupuestos", "estudio de presupuestos", "adiestramiento para supervisores".

5. El número de visitas realizadas por los supervisores, en los 12 meses anteriores al estudio, es considerado por el personal como inadecuado y dicen además que las visitas no deben ser anunciadas.

Recomendaciones

1. Preparar a la mayor brevedad posible un reglamento para el servicio de extensión en el cual se describan con claridad las funciones que corresponden a cada uno de los miembros de la organización.
2. Procurar que el personal de supervisores, agentes y asistentes reciban adiestramiento posgraduado; que las mejoradoras del hogar alcancen por lo menos un nivel universitario y que se ofrezcan cursos nacionales a los subagentes.
3. Procurar por los medios posibles retener en el servicio al personal eficiente y con experiencia, evitando el continuo éxodo a otras actividades.
4. Estudiar los motivos del éxodo del personal de extensión.
5. Aumentar el número de supervisores.
6. Celebrar reuniones periódicas entre el director y los supervisores y entre supervisores, a fin de discutir los problemas y coordinar los trabajos.

ROL DEL SUPERVISOR EN EL SERVICIO DE EXTENSION DE ECUADOR

Roberto Cruz Polanco

Resumen de Tesis para el Grado de

Magister Scientiae

en el

Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA

Turrialba, Costa Rica

Noviembre, 1963

El Problema

El estudio pretende determinar el conocimiento que tiene el personal de las funciones del supervisor y su opinión sobre las funciones que éstos deben tener.

Objetivos

1. Determinar, considerando la opinión del personal del Servicio de Extensión de Ecuador:
 - a) Las funciones que los supervisores cumplen, deberían cumplir y han cumplido.
 - b) El orden de importancia de estas funciones.
2. Determinar si el personal conoce total o parcialmente, el rol del supervisor.

Metodología

Del personal constituido por 105 personas se estudió a 89, mediante entrevista personal utilizando un cuestionario. Las funciones en sus tres expectativas se analizaron utilizando una escala arbitraria.

Resultados y Discusión

El personal entrevistado era relativamente joven; todos los que trabajan en el ramo agrícola son profesionales y los de mejoramiento del hogar no lo son. Más del 50 por ciento del personal es nuevo en el trabajo de extensión. Unas 33 personas no han recibido adiestramiento sobre extensión.

De acuerdo a las opiniones se estableció la importancia de las funciones y sólo una alcanzó el índice máximo de tres. En las 31 funciones se observaron índices más altos para "debe ser función"; le sigue "es función" y los más bajos corresponden a "el supervisor cumplió la función".

Los aspectos que no son funciones fueron considerados como tales por muy pocas personas.

Casi la totalidad del personal opinó que es necesaria la supervisión. El número de visitas varía porque mientras unas agencias recibieron una sola, otras recibieron más de nueve. La mayoría opinó que las visitas no deben ser anunciadas. Opinaron que hay limitaciones en el trabajo de supervisión.

Conclusiones

1. El personal del Servicio de Extensión de Ecuador conoce parcialmente las funciones del supervisor.
2. Los subagentes necesitan adiestramiento en extensión.
3. El personal en su mayoría cree que los supervisores no cumplen totalmente con las funciones que les corresponden o les deberían corresponder por existir limitaciones en su trabajo.
4. De las 31 funciones puestas a su consideración se asignó prioridad a las que resaltan como tales por ser fácilmente observables: "visitas a las agencias", "presentación de informes", "asesoramiento en los programas", "reuniones periódicas con el personal", "asesoramiento en los planes". La opinión de los informantes colocó en los últimos puestos a: "selección de empleados", "promoción de empleados", "elaboración de presupuestos", "estudio de presupuestos", "adiestramiento para supervisores".
5. El número de visitas realizadas por los supervisores, en los 12 meses anteriores al estudio es considerado por la mayor parte del personal como inadecuado y opinan que no deben ser anunciadas.

Recomendaciones

1. Preparar un reglamento con descripciones claras de las funciones que corresponden a cada uno de los miembros del servicio.

2. Sería conveniente que el personal de supervisión, agentes y asistentes reciban adiestramiento posgraduado; que las mejoradoras del hogar alcancen por lo menos nivel universitario y que se ofrezcan cursos nacionales a los subagentes.
3. Procurar mantener en el servicio al personal experimentado y evitar el continuo éxodo a otras actividades.
4. Estudiar los motivos del éxodo del personal de extensión.
5. Aumentar el número de supervisores.
6. Celebrar reuniones periódicas entre el director y los supervisores y entre supervisores.

THE ROLE OF SUPERVISOR IN THE EXTENSION SERVICE OF ECUADOR

Roberto Cruz Polanco

Thesis Summary for the Degree

of

Magister Scientiae

Inter-American Institute of Agricultural Sciences of the OAS

Turrialba, Costa Rica

November, 1963

The Problem

The study tries to determine the knowledge that the personnel have of the supervisor's functions and their opinion about the functions that the personnel should have.

Objectives

1. To determine based on the opinion of the Extension Service personnel:
 - a) The functions that the supervisor executes, should execute, and has executed.
 - b) The order of importance of these functions.
2. To determine if the personnel know completely or partially the role of the supervisor.

Methodology

Eighty-nine persons out of 105 were studied by means by personal interviews employing a questionnaire. The functions in their three aspects were analyzed utilizing an arbitrary scale.

Results and Discussion

The interviewed personnel were relatively young. All who work in agricultural activities had university or vocational training while the home economists did not. More the 50% of the personnel was new in extension work. About 33 persons had not received training in extension.

According to the opinions, the importance of the functions was established; only one of these functions obtained the maximum index of three. In all 31 functions, higher indexes for the expectations "it should be a function" were observed. "It is function" followed; the lowest values corresponded to "the supervisor executed the function".

The aspects that are not functions were considered as such by very few persons. Almost all persons judged that supervision is necessary. The number of visits varied, because while some agencies received only one visit, others received more than nine.

Conclusions

1. The personnel of the Extension Service of Ecuador knew partially the supervisor's functions.
2. "Sub-agents" needed training in extension.
3. The majority of the personnel thought that the supervisors did not execute their corresponding functions completely because there were some limitations to their work.
4. Of the 31 functions under the supervisor's consideration, priority was assigned to those that appear easily observed such as "visits to agencies", "presentation of reports", "program consultations", "periodical meetings with the personnel", "planning consultations". The informants' opinions placed in last place "selection of employees", "promotion of employees", "elaboration of budgets", "study of budgets", "study of budgets", "supervisor's training".
5. The number of visits conducted by the supervisors in the twelve months previous to this study was considered by the majority of the personnel as inadequate and they judged that visits should not be announced.

Recommendations

1. Prepare regulations with clear descriptions of the functions that correspond to each member.
2. It would be convenient for the supervisory personnel, agents and assistants to receive post-graduate training, that home agents have at least university level, and that national courses be offered the "sub-agents".

3. Endeavor to keep in the Service experienced personnel and try to avoid their continuous exodus to other activities.
4. Study the motives of this exodus.
5. Increase the number of supervisors.
6. Hold periodic meetings between the director and supervisors and among supervisors.

Selected Bibliography

1. GORDON SARASQUETA, PEDRO A. Importancia relativa de las funciones de supervisión de extensión en Panamá. Tesis Mag. Agr. Turrialba, Costa Rica, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1961. 112 p.
2. JONES, EARL. Programa en extensión; XI curso internacional de extensión agrícola, supervisión en extensión. Guatemala, C. A., Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1963. pp. 64-76.
3. JOINT REPORT OF SUPERVISORY WORKSHOP CONFERENCES OF THE SOUTHERN REGION, NACOGDOCHES, TEXAS, APRIL, 1960. The role of cooperative extension supervisors. Wisconsin, The National Agricultural Extension Center for Advanced Study, 1960. 70 p.
4. ROGERS, F. E. y OLMESTED, A. G., eds. Supervision in the cooperative extension service. Wisconsin, National Agricultural Extension Center for Advanced Study, 1957. 162 p.
5. ROJAS, FRANCISCO A. Estudio de las funciones de supervisión de extensión en Costa Rica. Tesis Mag. Agr. Turrialba, Costa Rica, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1958. 52 p.

LITERATURA CITADA

1. CLIFFORD, R. A. El rol social del supervisor; VII curso internacional de extensión agrícola, supervisión. Río Piedras, Puerto Rico, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1958. 9 p. (Mimeografiado)
2. DI FRANCO, JOSEPH Y NARANJO, GERARDO. Estudio analítico del servicio de extensión del Ecuador. Turrialba, Costa Rica, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1963. 172 p.
3. ECUADOR. DIRECCION TECNICA DE AGRICULTURA. Manual de operaciones del SCIA. Quito, Ecuador, Servicio Cooperativo Interamericano de Agricultura, 1958. 286 p.
4. GORDON SARASQUETA, PEDRO A. Importancia relativa de las funciones de supervisión de extensión en Panamá. Tesis Mag. Agr. Turrialba, Costa Rica, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1961. 112 p.
5. GHISELLI, E. E. Y BROWN, C. W. Psicología industrial; su aplicación al personal de empresas. México D. F., Editorial Letras, 1959. 492 p.
6. HALSEY, G. D. Supervising people. New York, Harpers and Brothers, 1946. p. 60.
7. JONES, EARL. Programa en extensión; XI curso internacional de extensión agrícola, supervisión en extensión. Guatemala, C. A., Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1963. pp. 64-76.
8. JOINT REPORT OF SUPERVISORY WORKSHOP CONFERENCES OF THE SOUTHERN REGION, NACOGDOCHES, TEXAS, APRIL, 1960. The role of cooperative extension supervisors. Wisconsin, The National Agricultural Extension Center for Advanced Study, 1960. 70 p.
9. KELSEY, L. D. Y HEARNE, C. C. Trabajo de extensión agrícola. México D. F., Editorial Reverté, 1961. 471 p.
10. NORTHEAST EXTENSION CONFERENCE ON SUPERVISION NATIONAL 4-H CLUB CENTER, WASHINGTON, D. C., OCTOBER, 1960. Personnel appraisal and job description in extension supervision. Wisconsin, The National Agricultural Extension Center for Advance Study, 1961. 70 p.

11. ROGERS, F. E. Y OLMESTED, A. G., eds. Supervision in the Cooperative Extension Service. Wisconsin, The National Agricultural Extension Center for Advanced Study, 1957. 162 p.
12. ROJAS, FRANCISCO A. Estudio de las funciones de supervisión de extensión de Costa Rica. Tesis Mag. Agr. Turrialba, Costa Rica, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1958. 52 p.
13. RUIZ, CRISTOBAL. Guía para supervisores de extensión. La Habana, Cuba, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1960. 11 p. (Mimeografiado)
14. TOPORECK, EDWARD. The three contacts in supervision. Chicago, Adult Education Association, 1956. pp. 17-20. (Leadership Pamphlet nº 7).

APENDICE 1

Opinión del personal del Servicio de Extensión de Ecuador
acerca de 31 Funciones del Supervisor, puestas a su
Consideración para el Estudio

**Opinión del Personal del Servicio de Extensión de Ecuador acerca
de 31 Funciones del Supervisor, puestas a su Consideración
para el Estudio**

Funciones	Per- so- nal	Es función del supervisor?				Debe ser función del supervisor?				El supervisor ha cumplido la función?			
		Si	No	No sé	No cont	Si	No	No sé	No cont	Si	No	No sé	No cont
1													
Visitas a las agencias para observar el desarrollo de proyectos	Dir.	4				3			1	3			1
	Sup.	8				7			1	8			
	Agén.	19				16			3	16	3		
	Asis.	2				2				2			
	M H	13				13				11	2		
	Subg.	43				42			1	36	3	4	
Total		89				83			6	76	8	4	1
2													
Presentar informes de las supervisiones	Dir.	4				4				3			1
	Sup.	8				7			1	8			
	Agén.	16	1	1	1	15			4	12	1	5	1
	Asis.	2				2				1	1		
	M H	13				13				12		1	
	Subg.	40		3		42			1	24		19	
Total		83	1	4	1	83			6	60	2	25	2
3													
Asesoramiento a las agencias en el cumplimiento de los programas de trabajo	Dir.	4				3			1	3			1
	Sup.	7	1			7			1	7	1		
	Agén.	19				18			1	15	3	1	
	Asis.	2				1			1	1		1	
	M H	12	1			13				10	3		
	Subg.	40	1	2		41		1	1	34	1	7	1
Total		84	3	2		83		1	5	70	8	9	2
4													
Reuniones periódicas con el personal de las agencias de extensión	Dir.	3			1	2			2	2			2
	Sup.	8				8				7	1		
	Agén.	18	1			15	1		3	7	10	2	
	Asis.	2				2				2			
	M H	13				13				9	3	1	
	Subg.	38	1	3	1	42	1			21	13	9	
Total		82	2	3	2	82	2		5	48	27	12	2

Dir. = Directivo

Sup. = Supervisor

No cont = No contesta

Agén. = Agente

Asis. = Asistente

M H = Mejoradora hogar

Subg. = Subagente

Funciones	Per- so- nal	Es función del supervisor?				Debe ser función del supervisor?				El supervisor ha cumplido la función			
		Si	No	No sé	No cont	Si	No	No sé	No cont	Si	No	No sé	No cont
5													
Asesora- miento a las agen- cias en la elabo- ración de progra- mas de trabajo	Dir.	4				3			1	3			1
	Sup.	7	1			7			1	7	1		
	Agén.	16	1	2		18			1	13	3	3	
	Asis.	2				1			1	2			
	M H	12		1		12		1		10	2	1	
	Subg.	40	1	2		39	2	1	1	32	5	6	
Total	81	3	5		80	2	2	5	67	11	10	1	
6													
Asesora- miento a las agen- cias en el cumpli- miento de los pla- nes de trabajo	Dir.	4				3			1	3			1
	Sup.	7	1			7			1	7	1		
	Agén.	17		2		14			5	12	4	3	
	Asis.	1			1	2				1	1		
	M H	11	2			10	3			8	3	2	
	Subg.	40	3			40	2		1	32	4	7	
Total	80	6	2	1	76	5		8	63	13	12	1	
7													
Estable- cer un espíritu de coope- ración entre el personal de las agencias	Dir.	3			1	4				3			1
	Sup.	7			1	6			2	6	1		1
	Agén.	14	2		3	16	2		1	11	4	4	
	Asis.	2				2				2			
	M H	12	1			12	1			9	3	1	
	Subg.	36	1	6		40	1	1	1	31	1	11	
Total	74	4	6	5	80	4	1	4	62	9	16	2	
8													
Visitas a las agen- cias para revisar el manejo de la oficina (archivos, etc.)	Dir.	4				3			1	3			1
	Sup.	8				7			1	8			
	Agén.	16	2	1		14	2		3	14	4	1	
	Asis.	2				2				1	1		
	M H	12	1			11	2			8	4	1	
	Subg.	38	3	2		40	2	1		31	3	8	1
Total	80	6	3		77	6	1	5	65	12	10	1	

Funciones	Per- so- nal	Es función del supervisor?				Debe ser función del supervisor?				El supervisor ha cumplido la función?			
		Si	No	No sé	No cont	Si	No	No sé	No cont	Si	No	No sé	No cont
9													
Mantener espíritu de cooperación entre el personal de las agencias	Dir.	3			1	4				3			1
	Sup.	8				7			1	8			
	Agen.	15	2		2	16	1		2	10	4	4	1
	Asis.	2				2				2			
	M H	12	1			12	1			10	3		
	Subg.	36	2	5		39	1	2	1	26	2	15	
	Total	76	5	5	3	80	3	2	4	59	9	19	2
10													
Coordinación del trabajo de los especialistas y otros tecnicos con la agencia	Dir.	2			2	3			1	2			2
	Sup.	7	1			7			1	6	2		
	Agen.	17	1		1	15	1		3	7	9	3	
	Asis.	1	1			1			1	1	1		
	M H	12		1		12	1			7	3	2	1
	Subg.	36	2	4	1	39	2	1	1	24	4	14	1
	Total	75	5	5	4	77	4	1	7	47	19	19	4
11													
Suministro de información técnica a los extensionistas	Dir.	2			2	3			1	2			2
	Sup.	7	1			7			1	4	4		
	Agen.	17	1		1	15	1		3	5	11	3	
	Asis.	1	1			1			1	1	1		
	M H	12		1		12	1			8	4	1	
	Subg.	36	2	4	1	39	2	1	1	20	9	13	1
	Total	75	5	5	4	77	4	1	7	40	29	17	3
12													
Organizar un plan y horario de supervisión	Dir.	3			1	4				2	1		1
	Sup.	7			1	6			2	7			1
	Agen.	14		4	1	13		2	4	7	4	8	
	Asis.	1	1			1			1		2		
	Subg.	32	1	7	3	37	1	3	2	14	3	24	2
	M H	11		2		12		1		5	1	7	
	Total	68	2	13	6	73	1	6	9	35	11	39	4

Funciones	Per- so- nal	Es función del supervisor?				Debe ser función del supervisor?				El supervisor ha cumplido la función?			
		Si	No	No sé	No cont	Si	No	No sé	No cont	Si	No	No sé	No cont
13													
Asesora- miento a las agen- cias en la elabo- ración de planes de traba- jo	Dir.	4				3			1	3			1
	Sup.	7	1			7			1	7	1		
	Agén.	17		2		17	1		1	12	4	3	
	Asis.	2				1			1	1	1		
	M H	11	2			11	2			8	3	2	
	Subg.	36	5	2		36	4	1	2	28	8	7	
Total		77	8	4		75	7	1	6	59	17	12	1
14													
Mantener las rela- ciones de coopera- ción con otras ins- titucio- nes	Dir.	3	1			3			1	3			1
	Sup.	6	1	1		6	1		1	5	2		1
	Agén.	17		1	1	18			1	10	4	5	
	Asis.	2				1			1	1		1	
	M H	11	2			12	1			9	2	2	
	Subg.	33	3	6	1	37	1	3	2	21	4	17	1
Total		72	7	8	2	77	3	3	6	49	12	25	3
15													
Partici- par en la evaluación del traba- jo de las agencias	Dir.	4				4				3			1
	Sup.	6	2			7			1	4	4		
	Agén.	13	2	3	1	16			3	6	6	6	1
	Asis.	1	1			2					2		
	M H	13				12		1		3	2	8	
	Subg.	32	3	7	1	40	1	2		17	2	24	
Total		69	8	10	2	81	1	3	4	33	16	38	2
16													
Orienta- ción del programa general del ser- vicio	Dir.	3			1	4				3			1
	Sup.	6	2			6	1		1	4	4		
	Agén.	13	2	2	2	14	3	1	1	10	4	5	
	Asis.	2				1			1	2			
	M H	12		1		12	1			8	2	3	
	Subg.	31	5	6	1	35	5	3		20	5	18	
Total		67	9	9	4	72	10	4	3	47	15	26	1

Funciones	Per- so- nal	Es función del supervisor?				Debe ser función del supervisor?				El supervisor ha cumplido la función?			
		Si	No	No sé	No cont	Si	No	No sé	No cont	Si	No	No sé	No cont
17													
Cooperar con la dirección en la selección de candidatos a becas	Dir.	2	1		1	4				2	1		1
	Sup.	7			1	8				4	4		
	Agén.	10	2	4	3	15	1	1	2	2	5	11	1
	Asis.	1	1			2				1		1	
	M H	11		2		12		1		1	1	11	
	Subg.	31	1	10	1	39	2	2		6	3	33	1
	Total	62	5	16	6	80	3	4	2	16	14	56	3
18													
Participar en la evaluación del programa general del servicio	Dir.	3			1	4				3			1
	Sup.	5	2		1	6			2	3	4		1
	Agén.	11	4	3	1	15	2		2	5	5	9	
	Asis.		1		1	2				1	1		
	M H	11	0	2		11	1	1		4	1	7	1
	Subg.	34	2	5	2	40	2	1		7	2	33	1
	Total	64	9	10	6	78	5	2	4	23	13	49	4
19													
Calificar a los empleados	Dir.	1	2		1	4				1	2		1
	Sup.	6	1		1	8				6	2		
	Agén.	10	2	3	4	14	1		4	4	7	7	1
	Asis.	1			1	1			1			1	1
	M H	8	2	3		11		2		4	1	7	1
	Subg.	33	2	7	1	36	4	3		12	4	26	1
	Total	59	9	13	8	74	5	5	5	27	16	41	5
20													
Participar en la evaluación del trabajo de supervisión	Dir.		3		1	1	2	1			3		1
	Sup.	6	2			8				3	5		
	Agén.	9	4	5	1	11	3	2	3	4	5	9	1
	Asis.		1		1	2					2		
	M H	10	1	2		10	1	2		4	1	7	1
	Subg.	30	6	6	1	35	6	2		15	4	24	
	Total	55	17	13	4	67	12	7	3	26	20	40	3

Funciones	Per- so- nal	Es función del supervisor?				Debe ser función del supervisor?				El supervisor ha cumplido la función?			
		Si	No	No sé	No cont	Si	No	No sé	No cont	Si	No	No sé	No cont
21													
Reuniones periódicas entre director y supervi- sor	Dir.	2	2			3			1	2	1		1
	Sup.	6	2			6	1		1	3	5		
	Agén.	11	2	5	1	12	2	4	1	6	4	7	2
	Asis.	1	1			2				1	1		
	M H	9		4		11		2		6	1	6	
Subg.	27	6	10		34	3	6		9	5	29		
Total		56	13	19	1	68	6	12	3	27	17	42	3
22													
Reuniones periódicas entre supervisores y especialistas	Dir.	1	2		1	1	1		2	1	1		2
	Sup.	6	1		1	8				4	4		
	Agén.	10	3	4	2	12	4	2	1	2	8	8	1
	Asis.	1	1			2				1	1		
	M H	5	1	6	1	8		4	1	1	2	8	2
Subg.	24	4	14	1	31	7	5		7	4	32		
Total		47	12	24	6	62	12	11	4	16	20	48	5
23													
Introducir nuevos métodos de enseñanza a tono con las necesidades de la comunidad	Dir.	3		1		3			1	3			1
	Sup.	6	1		1	5	1		2	6	1		1
	Agén.	9	7	1	2	12	5		2	2	12	5	
	Asis.	1	1			1	1				1	1	
	M H	9	3	1		11	2			5	4	4	
Subg.	28	8	6	1	33	8	2		14	9	20		
Total		56	20	9	4	65	17	2	5	30	27	30	2
24													
Reuniones periódicas entre supervisores	Dir.	1	2		1	1	1		2		2		2
	Sup.	6	1		1	8				4	4		
	Agén.	10	4	3	2	12	4	1	2	1	10	7	1
	Asis.	1	1			2				1	1		
	M H	6		6	1	7		5	1	1	2	10	
Subg.	23	4	16		27	6	9	1	9	4	30		
Total		47	12	25	5	57	11	15	6	16	23	47	3

Funciones	Per- so- nal	Es función del supervisor?				Debe ser función del supervisor?				El supervisor ha cumplido la función?			
		Si	No	No sé	No cont	Si	No	No sé	No cont	Si	No	No sé	No cont
25													
Organizar cursos de capacitación para el personal de las agencias	Dir.	1	3			2	1		1		3		1
	Sup.	4	3	1		4	3		1	2	6		
	Agen.	9	5	3	2	12	5		2	3	13	3	
	Asis.	1	1			2					2		
	M H	7	3	2	1	8	4	1			6	7	
	Subg.	31	4	8		41	1	1		11	12	20	
	Total	53	19	14	3	69	14	2	4	16	42	30	1
26													
Dirigir los cursos de capacitación para los agentes	Dir.	1	3			2	1		1		3		1
	Sup.	3	4		1	4	4			2	6		
	Agen.	12	3	2	2	11	6		2	6	9	4	
	Asis.		1		1		2				2		
	M H	9	1	3		8	2	3		3	5	5	
	Subg.	27	7	8	1	34	3	6		7	12	23	1
	Total	52	19	13	5	59	18	9	3	18	37	32	2
27													
Selección de empleados	Dir.	1	3			2		1	1		3		1
	Sup.	5	2		1	6	2			3	5		
	Agen.	6	8	2	3	11	3	1	4	1	9	7	2
	Asis.	2				1			1	1		1	
	M H	3	6	3	1	5	5	1	2	1	1	9	2
	Subg.	26	6	9	2	32	7	3	1	3	8	30	2
	Total	43	25	14	7	57	17	6	9	9	26	47	7
28													
Promover a los empleados	Dir.		3		1	3	1				3		1
	Sup.	4	2		2	7			1	2	5		1
	Agen.	6	6	5	2	10	5	2	2	1	11	6	1
	Asis.		2				1		1		1	1	
	M H	6	5	1	1	6	5	1	1		4	8	1
	Subg.	18	9	13	3	28	9	4	2	5	9	26	3
	Total	34	27	19	9	54	21	7	7	8	33	41	7

Funciones	Per- so- nal	Es función del supervisor?				Debe ser función del supervisor?				El supervisor ha cumplido la función?			
		Si	No	No sé	No cont	Si	No	No sé	No cont	Si	No	No sé	No cont
29													
Elabora- ción de presupues- tos	Dir.	2	2			2		1	1	1	2		1
	Sup.	4	3		1	5	3			1	7		
	Agen.	2	9	5	3	7	7	2	3	1	9	8	1
	Asis.	2				2				1			1
	M H	5	3	3	2	7	3	1	2	2		9	2
	Subg.	14	10	16	3	31	6	4	2	6	9	25	3
Total		29	27	24	9	54	19	8	8	12	27	42	8
30													
Estudio de pre- supuesto	Dir.	1	3			2		1	1	1	2		1
	Sup.	3	4		1	6	2			1	7		
	Agen.	5	7	6	1	10	4	4	1	1	8	9	1
	Asis.	1	1			1			1	2			
	M H	4	4	5		6	4	3		3	1	9	
	Subg.	16	12	14	1	33	8	2		5	12	26	
Total		30	31	25	3	58	18	10	3	13	30	44	2
31													
Adiestra- miento para su- pervisores	Dir.		4				3		1		3		1
	Sup.	2	4		2	4	3		1	2	5		1
	Agen.	2	8	8	1	8	3	5	3		9	10	
	Asis.		2				2				2		
	M H	3	5	5		5	3	5		2	5	6	
	Subg.	7	20	14	2	10	20	11	2	3	11	28	1
Total		14	43	27	5	27	34	21	7	7	35	44	3

APENDICE 2

Opinión del Personal del Servicio de Extensión de Ecuador acerca
de Cuatro Aspectos, considerados como No Funciones,
Intercalados entre las Funciones del Estudio

Opinión del personal del Servicio de Extensión de Ecuador acerca de cuatro aspectos, considerados como No Funciones, puestos Intercaladas entre las Funciones del Estudio

No funciones	Personal	Es función del supervisor?				Debe ser función del supervisor?				El supervisor ha cumplido la función?			
		Si	No	No sé	No cont	Si	No	No sé	No cont	Si	No	No sé	No cont
1													
Dirigir los trabajos de experimentación	Dir.		4				3		1		3		1
	Sup.		6	1	1		6		2	1	5	1	1
	Agén.	1	13	4	1	4	11	1	3	1	12	6	
	Asis.		2				2				2		
	M H	7	3	2	1	8	2	2	1	3	5	5	
Subg.	13	22	7	1	16	19	7	1	5	19	19		
Total		21	50	14	8	28	43	10	8	10	46	31	2
2													
Dirigir los proyectos de los clubes 4-F	Dir.		2	1		1	2			2			2
	Sup.		2	5	1		2	5	1	3	4	1	
	Agén.	1	15	2	1	2	11	2	4	3	11	4	1
	Asis.		1	1			1		1	1	1		
	M H	2	10		1	2	9	1	1	3	7	3	
Subg.	13	20	10		23	12	5	3	12	19	12		
Total		21	52	13	3	31	38	9	11	24	42	20	3
3													
Establecer parcelas demostrativas	Dir.			4			3				3		1
	Sup.	1	6	1		1	6		1	1	5		2
	Agén.	2	16		1	1	14	2	2	1	16	2	
	Asis.		2				2				2		
	M H	1	6	6		2	6	5		1	2	9	1
Subg.	7	27	9		12	25	6		4	26	12	1	
Total		11	61	16	1	16	56	13	4	7	54	23	5
4													
Llevar al día el registro de visitas de agricultores a las agencias	Dir.		1	3			1	2		1	2		1
	Sup.		2	6			2	6		2	6		
	Agén.	1	17		1	2	14		3	1	16	2	
	Asis.		2			1	1				2		
	M H	1	9	1	2	1	9	1	2	1	8	4	
Subg.	11	29	3		11	27	4	1	7	21	15		
Total		16	66	4	3	18	59	5	7	12	55	21	1

APENDICE 3

Lista de Funciones de Supervisión según la Naturaleza

LISTA DE LAS FUNCIONES DE SUPERVISION SEGUN LA
NATURALEZA

Educativas

Visitas a las agencias de extensión para observar el desarrollo de proyectos.

Asesoramiento a las agencias de extensión en el cumplimiento de los programas de trabajo.

Reuniones periódicas con el personal de las agencias de extensión.

Asesoramiento a las agencias de extensión en la elaboración de programas de trabajo.

Asesoramiento a las agencias de extensión en el cumplimiento de los planes de trabajo.

Suministro de información técnica a los extensionistas.

Asesoramiento a las agencias de extensión en la elaboración de planes de trabajo.

Introducir nuevos métodos de enseñanza a tono con las necesidades de la comunidad.

Organizar cursos de capacitación para el personal de las agencias de extensión.

Dirigir los cursos de capacitación para los agentes de extensión.

Adiestramiento para supervisión.

Administrativas

Presentar informes de las supervisiones.

Establecer un espíritu de cooperación entre el personal de las agencias de extensión.

Visitas a las agencias de extensión para revisar el manejo de la oficina (archivos, cuentas, etc.).

Mantener el espíritu de cooperación entre el personal de las agencias de extensión.

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

Organizar un plan y horario de supervisión.

Mantener las relaciones de cooperación con otras instituciones.

Participar en la evaluación del trabajo de las agencias de extensión.

Orientación del programa general del servicio de extensión.

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

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

Calificar a los empleados.

Participar en la evaluación del trabajo de supervisión.

Reuniones periódicas entre supervisores.

Reuniones periódicas entre supervisores y especialistas.

Selección a los empleados.

Elaboración de presupuestos.

Estudio de presupuestos.

Nota: La lista de funciones está ordenada de acuerdo al índice que obtuvieron.

APENDICE 4

**Cuestionario Utilizado en las Entrevistas al
Personal Directivo**

I. INFORMACION GENERAL

_____ Edad -----

_____ Sexo ----- M

F

_____ 1. Cargo que desempeña. (Marque la casilla correspondiente)

1. Director ----- 1

2. Jefe ----- 2

3. Subjefe ----- 3

4. Supervisor ----- 4

5. Agente de Extensión ----- 5

6. Asistente de Clubes ----- 6

7. Subagente de Extensión ----- 7

8. Mejoradora del Hogar ----- 8

_____ 2. Título académico que posee. (Marque en la casilla correspondiente el título académico que tiene).

1. Magister Agriculturae ----- 1

2. Ingeniero Agrónomo: Graduado ----- 2

3. Egresado ----- 3

4. Agrónomo ----- 4

5. Práctico Agrícola ----- 5

6. Bachiller ----- 6

7. Otro (especifique) ----- 7

NOTA: No se sigue el orden corriente de bosquejo, con el propósito de facilitar el método de tabulación planeado.

3. EDUCACION ADACEMICA

(Marque en la casilla correspondiente al último año cursado)

a. Primaria (años)

0 / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6

b. Secundaria (años)

0 / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6

c. Universitaria (años)

0 / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6

d. "Postgraduada" (años)

0 / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6

4. EXPERIENCIA

Indique cuánto tiempo lleva trabajando en el Servicio de Extensión.
Si ha trabajado con interrupciones haga un cómputo del tiempo
trabajado. (Marque en la casilla correspondiente)

1. De 1 a 12 meses..... 1
2. De 13 a 24 meses..... 2
3. De 25 a 36 meses..... 3
4. De 37 a 48 meses..... 4
5. De 49 a 60 meses..... 5
6. De 61 a 72 meses..... 6
7. De 73 a 84 meses..... 7
8. De 85 a 96 meses..... 8
9. Más de 97 meses..... 9

5. POSICIONES QUE HA OCUPADO EN EL SERVICIO

(Anote los cargos y las fechas en que ha servido en extensión)

<u>Cargo que ha desempeñado</u>	<u>Fecha inició</u>	<u>Fecha terminó</u>
<u>_____</u> a. Subagente de Extensión	-----	-----
	-----	-----
	-----	-----
<u>_____</u> b. Mejoradora del Hogar	-----	-----
	-----	-----
	-----	-----
<u>_____</u> c. Agente de Extensión	-----	-----
	-----	-----
	-----	-----
<u>_____</u> d. Asistente Clubes 4-F	-----	-----
	-----	-----
	-----	-----
<u>_____</u> e. Supervisor	-----	-----
	-----	-----
<u>_____</u> f. Subjefe de Extensión	-----	-----
<u>_____</u> g. Jefe Mejoramiento Hogar	-----	-----
<u>_____</u> h. Director	-----	-----

6. ENTRENAMIENTO EN EXTENSION Y ECONOMIA DOMESTICA

Indique el número de cursos para entrenamiento en materias de extensión y/o economía doméstica, a los que Ud. ha asistido según los días de duración y anote las materias recibidas en las áreas anotadas.

	<u>Duración</u>	<u>Materias</u>
<u> </u> a.	Ninguno	<u> </u> /
<u> </u> b.	De 1 a 6 días	<u> </u> /

<u> </u> c.	De 7 a 12 días	<u> </u> /

<u> </u> d.	De 13 a 18 días	<u> </u> /

<u> </u> e.	De 19 a 25 días	<u> </u> /

<u> </u> f.	De 26 a 31 días	<u> </u> /

<u> </u> g.	De 32 a 37 días	<u> </u> /

<u> </u> h.	De 38 a 43 días	<u> </u> /

<u> </u> i.	De 44 a 49 días	<u> </u> /

<u> </u> j.	Más de 49 días	<u> </u> /

d

Si no la ha desempeñado,
diga por qué.

Funciones	a Es función del supervisor?			b Debe ser función del supervisor?			c Usted ha desempeñado esa función		
	1 Sí	2 No	3 No sé	1 Sí	2 No	3 No sé	1 Sí	2 No	3 No sé
1. Asesoramiento a las Agencias de Extensión en la elaboración de programas de trabajo									
2. Asesoramiento a las Agencias de Ext. en el cumplimiento de los programas de trabajo									
3. Asesoramiento a las Agencias de Ext. en la elaboración de planes de trabajo									
4. Asesoramiento a las Agencias de Ext. en el cumplimiento de planes de trabajo									
5. Dirigir los proyectos de los clubes									
6. Suministro de información técnica a los extensionistas									

Funciones	a				b				c				d	
	Es función del supervisor?				Debe ser función del supervisor?				Usted ha desempeñado esta función?					
	1	2	3	No sé	1	2	3	No sé	1	2	3	No sé		
4. Coordinación del trabajo de los especialistas y otros técnicos con las Agencias														
5. Reuniones periódicas entre supervisores														
6. Reuniones periódicas entre supervisores y especialistas														
7. Reuniones periódicas del supervisor con el personal de las Agencias de Extensión														
8. Reuniones periódicas entre Director y supervisores														
9. Establecer parcelas demostrativas														

Si no la ha desempeñado, diga por qué.

Funciones	a			b			c		
	Es función del supervisor?			Debe ser función del supervisor?			Usted ha desempeñado esa función?		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
32. Mantener el espíritu de cooperación entre el personal de las Agencias de Extensión	Sí	No	No sé	Sí	No	No sé	Sí	No	No sé
33. Cooperar con la Dirección en la selección de candidatos a becas									
34. Participar en la evaluación del trabajo de las Agencias de Ext.									
35. Presentar informes de las supervisiones									
Por favor incluya otras funciones que no estén incluidas en este cuestionario.									
36.									

Si no la ha desempeñado, diga por qué

IV. INFORMACION ADICIONAL

- _____ 1. Cree usted que la supervisión es necesaria en el Servicio de Extensión? (Marque en la casilla correspondiente).
1. Sí 2. No 3. No sé 4. No contesta
- _____ a. Sírvase indicar por qué. _____

- _____ 2. Cuántas Agencias de Extensión atiende actualmente un Supervisor? (Esta respuesta la darán solamente los supervisores).
1. Tres agencias -----
2. Cuatro agencias -----
3. Cinco agencias -----
4. Seis agencias -----
5. Siete agencias -----
6. Ocho agencias -----
7. Más de nueve agencias -----
- _____ 3. Qué número de Agencias de Extensión cree usted debe atender cada supervisor? (Marque en la casilla correspondiente).
1. Tres agencias -----
2. Cuatro agencias -----
3. Cinco agencias -----
4. Seis agencias -----
5. Siete agencias -----
6. Ocho agencias -----
7. Nueve y más agencias -----

_____ 4. Cuántas visitas de supervisión ha recibido la Agencia en los últimos 12 meses? (Esta pregunta la contestarán sólo los agentes, subagentes y mejoradoras).

- 1. Una visita -----
- 2. Dos visitas -----
- 3. Tres visitas -----
- 4. Cuatro visitas -----
- 5. Cinco visitas -----
- 6. Seis visitas -----
- 7. Siete visitas -----
- 8. Ocho visitas -----
- 9. Nueve y más visitas -----

_____ 5. Estima adecuado el número de visitas que se realizan a las Agencias? (Marque la casilla correspondiente).

- 1. Sí -----
- 2. No -----
- 3. No sé -----
- 4. No contesta -----

a. Sírvase indicar por qué. _____

_____ 6. Aproximadamente qué tiempo dura una visita del supervisor a una Agencia de Extensión? (Marque la casilla).

- 1. Menos de 1 día -----
- 2. De 1 y menos de 2 días -----
- 3. De 2 y menos de 3 días -----
- 4. De 3 y menos de 4 días -----
- 5. De 4 y menos de 5 días -----
- 6. De 5 o más días -----

_____ 7. En las visitas del Supervisor a las Agencias, hay reuniones con todo el personal o individualmente?

- 1. Con todos -----
- 2. Individualmente -----
- 3. Ambas -----
- 4. No contesta -----

_____ 8. Considera usted conveniente que el Supervisor anuncie la visita a una Agencia de Extensión?

- 1. Sí -----
- 2. No -----
- 3. No sé -----
- 4. No contesta -----

_____ a. Indique por qué. _____

_____ 9. Considera usted que hay limitaciones en el trabajo de supervisión?

- 1. Sí -----
- 2. No -----
- 3. No sé -----
- 4. No contesta -----

_____ a. Si la respuesta es afirmativa, indique en qué consisten esas limitaciones.

_____ 10. Qué sugeriría para subsanar las limitaciones que existen en el trabajo del Supervisor?

