

LA GERENCIA DE LA EXTENSIÓN AGROPECUARIA: PRINCIPIOS METODOLÓGICOS PARA UNA GERENCIA ESTRATÉGICA

Gloria Inés Suárez

Unidad de Planificación Estratégica. Ministerio de Agricultura y Ganadería

INTRODUCCIÓN

La extensión agropecuaria, tanto en Costa Rica como en otros países, vive una situación de crisis. Como servicio público viene siendo cuestionada desde diferentes puntos de vista y como actividad privada aún no logra alcanzar el estatus necesario para convertirse en un servicio permanente, que demuestre viabilidad y factibilidad económica y social. Son muchos y variados los intentos por darle una salida práctica a los servicios de extensión en América Latina y en Costa Rica.

Los esfuerzos por modelar de diversas formas la extensión agropecuaria son verdaderamente variados e importantes. Se cambian los métodos de atención a los productores, la forma de identificación de sus necesidades y aspiraciones, la amplitud o precisión del servicio, la manera de nutrirse de la tecnología agropecuaria, el grado y forma de participación de los productores, los sistemas de atención individual y grupal, etc. De igual manera, se intentan varios sistemas de financiamiento con o sin participación de los usuarios, con base en fondos concursables o en programas presupuestarios clásicos, así como también se prueban procesos radicales de privatización.

Todas las búsquedas anteriores tienen como objetivo la superación de la crisis de la extensión. Todas ellas son válidas, importantes, pertinentes y probablemente pueden tener una gran injerencia en la superación de la crisis.

Nuestro aporte no está orientado al análisis de los aspectos anteriormente señalados. Quiere tratar un tema centrado en los conductores de los servicios de extensión: en los gerentes y en la gerencia, en los tipos de líderes de la extensión, así como en el estilo gerencial necesario para hacer de este servicio una acción estratégica en pos de la transformación de las condiciones de vida del pequeño y mediano productor. Nuestro trabajo no será un análisis concreto de una situación particular dada. Mas bien se sitúa en el deber ser, en el modelaje de las condiciones ideales necesarias para una gerencia de la extensión con sentido estratégico. De esta forma, nuestro aporte

quiere ofrecer una serie de principios básicos a ser aplicados por los gerentes de la extensión agropecuaria. Consideramos que la práctica de estos principios, métodos, prácticas y hábitos de la gerencia, podrán contribuir de una manera directa a la superación de la crisis de la extensión agropecuaria, con igual o mayor éxito que las modificaciones en su estructura, funciones o sistemas de financiamiento.

LA GERENCIA DE LA EXTENSIÓN BASADA EN PRINCIPIOS

La extensión agropecuaria, en su acepción más amplia, es una disciplina de carácter profesional que busca el desarrollo y bienestar de los productores agropecuarios, por medio del mejoramiento de sus actividades productivas y de la comercialización de los productos en las mejores condiciones. Esa búsqueda del bienestar por medio de la producción, pasa por procesos educativos y de capacitación orientados a que los productores logren niveles cada vez mayores de autogestión y de sostenibilidad con base en sus propios esfuerzos.

En tal sentido, la extensión agropecuaria actúa como una intervención externa a la misma vida económica, social y política de la comunidad de productores agropecuarios. Se organiza como una función de desarrollo, especialmente cuando ella se expresa como una función pública, en la cual el Estado actúa por razones de interés nacional basado en los principios de equidad, seguridad alimentaria y desarrollo de las áreas rurales marginadas, principalmente.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, la gerencia de la extensión agropecuaria se puede conceptualizar como una gerencia pública, en la medida que la extensión se siga concibiendo como servicio público. En tal sentido, el carácter y naturaleza de la gerencia difiere mucho de la gerencia privada. Esta última tiene un objetivo más simple cual es mantener niveles crecientes de ganancias en el tiempo. Esta aparente simplicidad de la gerencia privada, contrasta con la complejidad de los objetivos de un servicio público, que no se limita a su características más intrínsecas, sino que busca elementos superiores de bienestar general para la población, distribución equitativa de los ingresos, acceso a otros servicios fundamentales del desarrollo social (educación, salud, cultura, etc.) e incremento de los espacios democráticos de la sociedad. En tales condiciones, los principios que rigen la extensión agropecuaria, como función pública, revisten una especial complejidad y diversidad. La fuerza objetiva de una realidad compleja como es la función pública, aplicada a un sector multidimensional como es el agropecuario y en el ejercicio de la extensión, obliga a basarse en una serie de principios de una gran fuerza, contrarios al inmediateismo, el facilismo, la simpleza y la rapidez. Tales principios tienen una existencia objetiva, al margen de las preferencias

personales, por decirlo así, diferentes a nuestras creencias y valores. Los principios brindan orientación, se constituyen en guías fundamentales de la conducción de las organizaciones e instituciones. Cuando las creencias y valores convergen, se puede tener una gerencia capaz de romper con paradigmas tradicionales y construir otros nuevos en concordancia con un entorno cambiante e inédito.

Una gerencia para la extensión agropecuaria basada en principios seguramente sería un factor fundamental para la solución de los dilemas más importantes que están planteados, tales como:

- ¿Cómo traducir la complejidad y multidimensionalidad del sector agropecuario y la función pública en ideas simples, precisas y prácticas que permitan movilizar el andamiaje organizativo hacia acciones coherentes y eficaces?
- ¿Cómo establecer y operacionalizar el sentido estratégico de la extensión agropecuaria, en medio de un ambiente inestable, sujeto a cambios veloces e inciertos, llenos de presiones que orientan el sentido de las acciones hacia lo urgente y poco importante?
- ¿Cómo poder desarrollar las máximas capacidades de las personas implicadas en los programas de extensión agropecuaria en un ambiente público hostil al estímulo, el desarrollo profesional y a la valorización de la creatividad?
- ¿Cómo constituir equipos de trabajo, basados en la diversidad y el pluralismo, que hagan de la extensión agropecuaria un servicio integral, en un medio impregnado por el particularismo disciplinario y la tendencia a la fragmentación de la realidad?
- ¿Cómo abordar los cambios paradigmáticos e institucionales de la extensión agropecuaria, sin lesionar a las personas implicadas en dichos procesos, sino más bien contribuir con ello a su mejoramiento profesional y personal?
- ¿De dónde y cómo imprimir la energía necesaria para que los programas de extensión agropecuaria, salgan de la marginalidad económica, social, institucional y política en que se les ha colocado?

Una gerencia de la extensión agropecuaria que asuma la conducción de un proceso hacia la solución de los anteriores interrogantes, debe estar centrada en principios gerenciales fundamentales, que surgen en un proceso interno del gerente, como persona y como conductor y progresivamente va tomando manifestaciones gerenciales y organizacionales. No puede ser una gerencia circunstancial, improvisadora, zigzagueante, reactiva, incapaz de ver el horizonte ante los avatares de las presiones cotidianas, sino centrada en una serie de principios de extensión coherentes con el contexto que vive el sector agropecuario.

Proponemos a continuación una serie de principios básicos que a nuestro modo de ver se centran en los aspectos sustantivos de la extensión agropecuaria. Ellos son:

1. Lo esencial del trabajo de extensión es el desarrollo del ser humano. En consecuencia, es básicamente una acción que busca el mejoramiento de las personas, por medio del desarrollo de sus capacidades, de su información, aprendizaje y educación permanente. De esta forma el desarrollo económico y material logrado por los programas de extensión tienen sentido si están enfocados hacia el desarrollo integral del ser humano. Aspecto este último que no puede estar desligado de la conservación de la naturaleza y el medio ambiente, pues constituye su hábitat natural, sin el cual no puede existir.
2. La extensión agropecuaria es un servicio público, que no puede ser entendido en su sentido estrecho de concebirse por fuera de los mecanismos del mercado, sino principalmente por las razones de equidad que le sustentan. Ello implica que la justificación de la intervención del Estado en la prestación de este servicio, responde a la necesidad de incrementar los niveles de equidad del conjunto de la sociedad. De esta forma la asignación de recursos para ser transferidos a los sectores pobres del sector agropecuario, no sólo se justifican en función de los fines específicos en que son empleados, sino principalmente, en la búsqueda del bienestar de toda la sociedad, por la contribución que se hace a su estabilidad económica, social y política. Un gerente que no pueda comprender este amplio panorama de la extensión agropecuaria, perderá rápidamente el sentido de la orientación ante cualquier cuestionamiento de su programa.
3. Definición clara y precisa de la clientela. En tal sentido, la extensión agropecuaria, como servicio público, deberá centrarse en un segmento especial de los productores agropecuarios o de los pobladores rurales. Esta focalización de la clientela, por ejemplo en los pequeños y medianos productores, constituye un principio esencial ya que permite al gerente poner siempre la pregunta, ¿a quién beneficiamos? Una respuesta certera a esta pregunta, es necesariamente de carácter estratégico, es decir, de principio.
4. La innovación permanente, el sentido de progreso, creatividad e invención, es otro principio básico de la gerencia de la extensión agropecuaria. Sin ello, no es posible impulsar con éxito el desarrollo agropecuario de los sectores para los cuales fue establecida. Innovación tecnológica, metodológica, programática, organizacional, etc. Ello implica en la gerencia una clara conciencia de la capacitación permanente, el énfasis en los procesos de información y conocimiento y la creación de una cultura organizacional especial propensa a los procesos innovativos. Los gerentes que toman este elemento como principio, pueden discernir con absoluta claridad ante los recortes presupuestarios, sin caer en la trampa del cortoplacismo. De otra parte, el sentido innovador lleva a una valorización permanente de la investigación técnica y científica para la prestación del servicio de extensión. De esta forma, la articulación de la extensión con la investigación agropecuaria, se torna en un aspecto importante de este principio.

5. La participación. Concebida como proceso que tiende en forma progresiva a la autogestión de los usuarios, la práctica de métodos participativos basados en los propios esfuerzos de los productores y de las comunidades rurales, se convierte en un principio de gerencia. De esta manera, el método gerencial participativo hace parte de un objetivo de principio, que hace de los productores y sus organizaciones entes autogestionarios con altos niveles de independencia. El paternalismo, el autoritarismo, la manipulación de intereses y la sustitución de la acción propia de los mismos productores, son elementos contrarios a una gerencia practicante del principio de participación.
6. El trabajo en equipo. Relacionado con el principio anterior, éste hace referencia a la constitución de grupos humanos sinérgicos, con disciplinas y acciones interdependientes. La búsqueda de la interdisciplinaridad, la creación de un lenguaje común y objetivos comunes en medio de la diversidad de opiniones, criterios y disciplinas, es un hábito a practicar por una gerencia basada en principios. No puede en forma alguna enarbolar un principio participativo para afuera, y mantener hacia adentro un régimen basado en el unipersonalismo, el bajo sentido de equipo y de colaboración mutua en un equipo humano. De esta manera la gerencia es una acción catalizadora y orientadora del trabajo en equipo.

CARACTERÍSTICAS DEL GERENTE DE LA EXTENSIÓN AGROPECUARIA

La crisis de la extensión agropecuaria tiene un número importante de determinaciones, y en su gran mayoría, pertenecen a los factores contextuales de orden económico, social, político e institucional. Los procesos de globalización económica, apertura comercial y cambio tecnológico inciden de una manera directa y significativa en el rompimiento de muchos de los viejos esquemas y métodos de la extensión agropecuaria. Este elemento estructural es definitivo en su crisis.

Sin embargo, las posibilidades de superación de los viejos esquemas, del abandono de prácticas inadecuadas a la realidad actual y de métodos que no corresponden con la dinámica de las comunidades rurales y de productores agropecuarios; no depende de ese medio contextual. Por el contrario su adecuación a las nuevas realidades, nace de “adentro”, del seno de los extensionistas, de sus líderes, de los distintos niveles de gerencia del sistema. Por tal razón, las personas que asumen las responsabilidades de la gerencia de la extensión agropecuaria, en cualquier nivel de que se trate, requieren realizar un esfuerzo de cambio interno, de adquisición y modelación de una serie de características fundamentales, para poder asumir ese importante cambio. La búsqueda de un nuevo paradigma para la extensión agropecuaria, requiere de un gran esfuerzo personal, acompañado de una rica discusión, en medio de la prueba de experiencias, conjuntamente con los productores agropecuarios y las comunidades rurales.

Bajo la orientación de los principios establecidos anteriormente, aspecto que exige una constante reflexión y rectificación, el gerente debe desarrollar una serie de características particulares, como condición indispensable para contribuir eficazmente a la superación de la crisis de la extensión agropecuaria. A continuación desarrollaremos algunas de ellas que consideramos de mayor importancia:

1. El aprendizaje continuo. La comprensión, interiorización y la capacidad de respuesta correcta ante los retos planteados por el contexto agropecuario actual, exige del gerente una actitud abierta al aprendizaje. Ello implica un grado permanente de información en forma amplia e interdisciplinaria. Requiere de él capacidad de admiración de los aspectos inéditos de la realidad, de los elementos diversos de cada experiencia y de los conceptos y percepciones de cada actor. Lo anterior le obliga a ampliar el rango de sus habilidades personales y profesionales, a incursionar en aspectos metodológicos y técnicos del proceso o a adelantar acciones más globales e incluyentes a los propios servicios de extensión, aparentemente poco relacionan con él.
2. La vocación de servicio. Esta es una cualidad esencial, que pesa en forma considerable sobre la capacidad de liderazgo de los gerentes de la extensión. El deterioro de las instituciones públicas, su continua y absurda politización, el bajo profesionalismo en sus dirigentes, han sido algunas de las causas de que esta característica de vocación de servir no haya tenido la presencia necesaria. Las comunidades rurales y agropecuarias, requieren esa vocación de servicio de las gerencias. Un espíritu combativo y recto que sea capaz de enfrentar en forma coherente las amenazas continuas contra el pequeño y mediano productor, con propuestas construidas en forma conjunta. La canalización de los esfuerzos conceptuales, metodológicos y técnicos para hacer de la producción agropecuaria una actividad exitosa en función del mejoramiento integral de los seres humanos que la sustentan, requiere ese espíritu de servicio: una vocación especial de un profesional ligado al desarrollo de la sociedad.
3. Confianza en el futuro. Sin caer en el optimismo ingenuo, el gerente de la extensión agropecuaria debe concebir el futuro no como un determinismo o fatalidad histórica, sino como un producto o realidad a ser construida. Por tal razón, debe comunicar a sus allegados y especialmente a los productores la esperanza necesaria para salir adelante. La superación de la crisis de la extensión requiere este dirigente. No es posible romper las limitaciones actuales con fatalismo y desconfianza.
4. Creencia en los demás. En primer término, un gerente de extensión lleno de dudas sobre las posibilidades de la agricultura y en especial sobre las oportunidades y fortalezas del pequeño y mediano productor, no puede movilizar voluntades hacia un objetivo y camino exitoso. De la misma manera en que nuestros antepasados pudieron superar los cambios económicos, sociales, culturales y tecnológicos sucedidos, también el pequeño y mediano productor lo podrá hacer. Muchas dificultades serán necesario enfrentar: competencia con productos del exterior,

cambios en los sistemas públicos de protección, introducción de nuevas tecnologías y sistemas de producción, nuevas formas de organización, diferentes sistemas de comercialización de los productos, nuevas fuentes de empleo en el agro, diferentes sistemas de comunicación, etc. Con organización, esfuerzo y una gran energía vital, surgida de la creencia en los mismos productores y los extensionistas, se podrá salir airoso de esa nueva realidad. Gerentes con ese grado de convicción, de creencia, de confianza, podrán liderar la extensión agropecuaria del siglo XXI. Los que desde ya han condenado al pequeño productor a ser asimilado por las cinturones de miseria, no podrán conducir la extensión agropecuaria.

5. Capacidad de sinergismo. Articular, ligar, interrelacionar, pactar, agregar, incluir, acercar, agrupar, compatibilizar, converger: son todos los verbos básicos de la sinergia. De producir la maravillosa operación $2+2=5$. Articular cada sistema de producción en el concepto finca, unir la producción con el comercio, el comercio con la industria, la producción con el turismo. Este ejercicio sinérgico tiene un sentido estratégico de primer orden. Pero también interrelacionar la agronomía con la economía, la sociología, la administración y la educación. Esa visión integral y de conjunto, comunicada a extensionistas y productores, será una fórmula poderosa en el proceso de superación de la crisis de la extensión agropecuaria.

EL VALOR DE LA VISIÓN COMPARTIDA EN LA CONDUCCIÓN DE LA EXTENSIÓN AGROPECUARIA

La prueba más clara de la existencia de un pensamiento sistémico y de una acción sinérgica en una organización, es la formulación, aceptación e interiorización de una visión compartida. La fuerza de esa visión proviene del interés común de hombres y mujeres involucrados en una tarea definida. Dicha visión brinda concentración y energías para un mejoramiento y aprendizaje continuo. Los elementos que conciernen en forma profunda a cada uno de los miembros de una organización, se constituyen en una fuerza poderosa capaz de lograr los más diversos propósitos. De esta forma, una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, puesto que refleja la visión personal de cada uno de los miembros de un equipo humano. Como dice Kauo Inamori, "no importa lo que la visión es sino lo que la visión logra"¹

Teniendo en mente el anterior planteamiento, es fácil comprender la importancia que reviste la construcción de una visión compartida para los gerentes que desean con suficiente fuerza y valentía, enfrentar la crisis por la cual transcurre los programas de extensión agropecuaria. Tiempo, recursos, pensamiento y esfuerzo se requiere de las gerencias para la construcción de esa visión.

¹ Citado por Senge, Peter en la Quinta Disciplina. Pag. 263.

Todo el sistema de extensión, incluyendo al conjunto de actores interrelacionados con él, debe abordar, bajo un liderazgo decidido, la construcción de la visión para la extensión agropecuaria. No es posible superar la crisis, sin una concentración progresiva y sistemática en la solución de preguntas fundamentales para el sistema. Asumir el rol de facilitador para dar respuestas a una serie de preguntas en una obligación de un gerente estratégico que se centra en principios.

Un programa de extensión debe tomarse el tiempo y los recursos necesarios para responder colectivamente a las siguientes preguntas: ¿qué somos ahora?, ¿cuáles son nuestras aspiraciones para el futuro?, ¿qué deseamos crear?. ¿Cuál es nuestra principal capacidad?. ¿Cuál es nuestra estrategia de crecimiento en la prestación del servicio de extensión? ¿Qué tipo de servicio de extensión estamos dispuestos a entregar?, a ¿quién va dirigido este servicio?, ¿tendremos diferenciación en este servicio?, ¿qué metodologías, métodos y técnicas se emplearían para cada servicio? ¿Qué tecnología se emplearía? ¿Cómo sería el financiamiento de los distintos servicios prestados?

Muchas de las limitaciones para la superación de la crisis de la extensión, se desprende de la ausencia de una dinámica estratégica de las gerencias, que nunca tienen el tiempo para concentrarse en la creación de una visión compartida. No siempre pueden entender que ello constituye la fuerza esencial para ganar todo el tiempo perdido.

CÓMO PRACTICAR LA GERENCIA DE LA EXTENSIÓN AGROPECUARIA: ALGUNOS HÁBITOS QUE PUEDEN CONducIR AL ÉXITO

El tiempo. Su administración y vivencia. Este es un hábito fundamental de la gerencia. Esa realidad medible, limitada, con existencia casi corpórea, como lo es el tiempo, lleva a las gerencias que quieren ser exitosas a organizar y ejecutar según prioridades. De administrar el tiempo, los gerentes deben dar un salto fundamental a la administración de sí mismos. En forma progresiva, las gerencias deben transitar desde lo trivial a lo sustancial. La práctica cotidiana de la prevención de las crisis se convierte en una acción mucho más importante que la acción orientada hacia la solución de las crisis. De esta forma, la eficacia del gerente no reside en su capacidad para resolver problemas, sino para aprovechar oportunidades. Y el aprovechamiento de oportunidades, clave maestra de una gerencia estratégica, se logra mediante el pensamiento y la acción preventiva y un extraordinario despliegue de energía hacia la construcción de relaciones y al desarrollo de la capacidad de producción de resultados deseados.

La práctica de la iniciativa constante, de una actitud proactiva, es un hábito a desarrollar. De cada fuero interno, el gerente debe desplegar la energía y convicción necesaria para

ejercer la libertad interior de elegir. Entre el estímulo y la respuesta, se puede crear el hábito que permita el desarrollo de la autoconciencia, la imaginación, la conciencia moral y la voluntad independiente. De esta forma, se puede cambiar el hábito reactivo por el proactivo, que le permitirá al gerente discernir en términos de un pensamiento sistémico todos los elementos relacionados con la decisión a tomar, incluyendo principalmente la manera en que tal decisión se hace coherente con los principios de la extensión agropecuaria que ha decidido aceptar.

La búsqueda de la cooperación y las soluciones mutuamente satisfactorias, conducirá a un sistema de relaciones de una extraordinaria sinergia para el fortalecimiento de los programas de extensión. El compromiso compartido entre técnicos de las más diversas disciplinas e intereses, entre pequeños productores e instituciones, entre empresarios y pequeños productores, entre comerciantes y productores, entre académicos y funcionarios públicos, etc., es un hábito o fórmula de la gerencia de la extensión que debe ser interiorizada y practicada, con un efecto en el aprovechamiento de las oportunidades y en legitimación de la extensión ante el conjunto de la sociedad. La autoridad de la extensión agropecuaria y su capacidad de creación de valor como función pública no puede surgir más que de una práctica constante de cooperación y de búsqueda de soluciones en que se vean beneficiados un gran número de actores. La situación de marginalidad, aislamiento y sentido de exclusión debe ser superada, como condición necesaria para hacer de la extensión agropecuaria una función esencial para el desarrollo del sector agropecuario y un programa plenamente reconocido por toda la sociedad.

El cambio en el paradigma de la comunicación para las gerencias de extensión, requiere la adopción del hábito de la escucha. Durante muchos años, los extensionistas y sus gerencias han hablado para escuchar, dictaminado para diagnosticar, conducido para comprender. En la realidad actual, se requiere invertir los términos: escuchar para hablar, diagnosticar para dictaminar y comprender para conducir. La gerencia, así como todo el programa de extensión, primero debe comprender para luego ser comprendido. Ello significa muchas cosas, pero principalmente alerta sobre la necesidad de una actitud de romper los estereotipos sobre la realidad de la agricultura, del pequeño productor y del medio rural: practicar y fomentar la práctica de observar y escuchar esa realidad en todas sus manifestaciones: en sus sentimientos, en sus razones, significados y conductas. En esa complejidad que encierra una realidad permanente cambiante con muchas diferencias en su manifestación, dimensiones y percepción. La manera más acertada de influir en las personas es dejándose influir por ellas. Esta máxima, expresa la idea de una extensión agropecuaria centrada en la clientela, en sus intereses, necesidades y aspiraciones y no en un servicio de divulgación y asistencia técnica de carácter unidireccional y verticalista.

La practica efectiva de los cuatro hábitos anteriores, mediante procedimientos permanentes y sistemáticos de análisis, seguimiento y evaluación, será clave para producir un cambio importante en el sistema de la extensión agropecuaria, en el cual un nuevo tipo de gerencia tendrá un importante papel a cumplir.

BIBLIOGRAFÍA

- ALARCÓN Y OTROS (Compiladores). Taller: situación y perspectivas del complejo transferencia de tecnología, asistencia técnica y extensión agropecuaria. IICA. Serie Cuadernos Técnicos No 3. San José, Costa Rica. 1998
- COVEY, S. El liderazgo centrado en principios. Editorial Paidós. Barcelona, España. 1997
- COVEY, S. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Editorial Paidós. Barcelona. España. 1996
- QUIGLEY, J. Visión. Cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan. McGraw-Hill Interamericana. Santafé de Bogotá. Colombia. 1996
- MOORE, M. Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. Editorial Paidós. Barcelona. España. 1998
- SENGE, P. La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica/Vergara. Buenos Aires, Argentina. 1990