

# **CONSTRUCCIÓN DE ESTÁNDARES DE CALIDAD PARA EL SERVICIO DE EXTENSIÓN DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA DEL PARAGUAY<sup>1</sup>**

Landini, Fernando Pablo<sup>2</sup>  
Bianqui, Vanina Paola<sup>3</sup>

Recibido: 26-03-2017    Revisado: 08-01-2018    Aceptado: 29-05-2018

## **RESUMEN**

La extensión rural constituye una herramienta fundamental para el desarrollo agropecuario y la seguridad alimentaria. Por esto es fundamental que los servicios de extensión rural que se brindan desde el Estado a los agricultores familiares sean de calidad. No obstante, a la fecha no existe acuerdo sobre qué significa que la extensión rural sea de calidad ni sobre cómo medir esa calidad. Buscando contribuir a estas temáticas, en este artículo se presentan los resultados de un trabajo orientado a definir qué significa extensión rural de calidad, en el contexto paraguayo y a construir participativamente estándares de calidad para la Dirección de Extensión Agraria (DEAg), del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) de Paraguay. Para alcanzar estos objetivos se realizó revisión bibliográfica y documental, entrevistas a extensionistas y a autoridades del MAG y grupos focales. Luego de un taller participativo con extensionistas y autoridades de la DEAg se validaron 7 factores clave para la gestión de la calidad de la extensión rural y 12 estándares. Dentro de los factores clave se destacan la disponibilidad de recursos operativos, la formación de los recursos humanos, el nivel salarial, la descentralización administrativa y el aprendizaje institucional. Por su parte, entre los estándares de calidad pueden mencionarse el abordaje participativo, el enfoque territorial, el trabajo interdisciplinario, la articulación horizontal entre extensionistas e investigadores y la independencia respecto de intereses partidarios, entre otros. En síntesis, se destaca que el estudio contribuye a la literatura científica contemporánea aportando lineamientos conceptuales para pensar la calidad de la extensión rural, así como una metodología participativa para construir estándares para su evaluación.

**Palabras clave:** desarrollo rural, estándares, extensión agrícola, gestión de la calidad, política pública, Paraguay

---

<sup>1</sup> El trabajo que sustenta este artículo ha sido financiado por la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ, ex-GTZ), en el contexto del Proyecto Manejo Sostenible de Recursos Naturales, entidad a la que los autores quieren expresar su agradecimiento.

<sup>2</sup> Licenciado en Psicología (Universidad de Buenos Aires-UBA, Argentina); Magíster en Desarrollo Rural (Universidad Politécnica de Madrid-UPM, España); Magíster en Desarrollo Local. Estrategias Territoriales y Ambientales (Universidad Internacional de Andalucía-UNIA, España); Doctor en Psicología (UBA, Argentina). Investigador Adjunto (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas-CONICET); Profesor Adjunto (Universidad de la Cuenca del Plata-UCP). *Dirección postal:* Barrufaldi 2364, ciudad de Posadas, provincia de Misiones, Argentina - Código Postal: 3300. *Teléfono:* + 54-376 4441331; *e-mail:* landini\_fer@hotmail.com

<sup>3</sup> Licenciada en Psicología y doctoranda en Psicología (Universidad de Buenos Aires-UBA, Argentina); Becaria doctoral (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas-CONICET). *Dirección postal:* Instituto de Investigación para la Pequeña Agricultura Familiar (región noreste) del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Ruta Provincial n° 8, Paraje Isla Puen, sin número, Laguna Nainneck, provincia de Formosa, Argentina. Código Postal: 3611. *Teléfono:* +54-376-4441331; *e-mail:* vbianqui84@hotmail.com

## ABSTRACT

Rural extension is a fundamental tool for agricultural development and food security. In consequence, it is clear that the quality of the extension services provided by the government to family farmers is fundamental. Nonetheless, to date there is no agreement about what it means that extension services are 'of quality' and how to measure such quality. Looking to contribute to these topics, in this paper I present the results of a research aimed at defining what quality of extension services means in the Paraguayan context and at participatively constructing quality standards for the Directorate of Agricultural Extension [*Dirección de Extensión Agraria*] of the Ministry of Agriculture and Husbandry of Paraguay. In order to reach these objectives, literature review, interviews with extensionists and authorities of the Ministry, and also focus groups were conducted. A total of seven key factors for quality management of rural extension and of 12 quality standards were validated during a participatory workshop with rural extensionists and authorities of the Directorate of Agricultural Extension. Among the key factors, availability of operational resources, educational level of human resources, level of salaries, administrative decentralization and institutional learning were highlighted. Among the quality standards the use of participatory methodologies, a territorial approach, interdisciplinary work, horizontal articulation between rural extensionists and researchers and political neutrality were also pointed out. In brief, this paper contributes to current literature on rural development by proposing theoretical guidelines to think about quality in the context of rural extension, as well as a participatory methodology to build standards.

**Key words:** Agricultural extension, public policy, Paraguay, quality management, rural development, standards,

## RÉSUMÉ

L'extension rurale est un outil fondamental pour le développement agricole et la sécurité alimentaire. En conséquence, il est clair que la qualité des services de vulgarisation fournis par le gouvernement aux agriculteurs familiaux soit fondamentale. Néanmoins, à ce jour, il n'y a pas d'accord sur ce que signifie que les services de vulgarisation sont «de qualité» et comment mesurer cette qualité. Dans cet article, je présente les résultats d'une recherche visant à définir la qualité des services de vulgarisation dans le contexte paraguayen et à construire de manière participative des normes de qualité pour la Direction de l'Agrandissement Agricole Ministère de l'agriculture et de l'élevage du Paraguay. Afin d'atteindre ces objectifs, on a mené une revue de la littérature, des entretiens avec des vulgarisateurs et des autorités du Ministère et des groupes de discussion. Un total de sept facteurs clés pour la gestion de la qualité de la vulgarisation rurale et de 12 normes de qualité ont été validés lors d'un atelier participatif avec des vulgarisateurs et des autorités rurales de la Direction de l'Extension Agricole. Parmi les facteurs clés, on a souligné la disponibilité des ressources opérationnelles, le niveau de formation des ressources humaines, le niveau des salaires, la décentralisation administrative et l'apprentissage institutionnel. Parmi les normes de qualité, on note également l'utilisation de méthodologies participatives, d'approche territoriale, de travail interdisciplinaire, d'articulation horizontale entre vulgarisateurs et chercheurs ruraux et de neutralité politique. En bref, ce document contribue à la littérature actuelle sur le développement rural en proposant des lignes directrices théoriques pour réfléchir à la qualité dans le contexte de l'extension rurale et une méthodologie participative pour construire des normes.

**Mots-clé :** Développement rural, extension agricole, gestion de la qualité, normes, Paraguay, politique publique

## RESUMO

A extensão rural constitui uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento agropecuário e a segurança alimentar. Por isto é fundamental que os serviços de extensão rural que os governos oferecem aos agricultores familiares sejam de qualidade. Não obstante, ao dia de hoje não existe acordo sobre que significa que a extensão rural seja de qualidade nem sobre como avaliar essa qualidade. Procurando contribuir a estas temáticas, em este artigo vou a apresentar os resultados de um trabalho orientado a definir que significa extensão rural de qualidade, no contexto paraguaio e a construir participativamente padrões de qualidade para a Direção de Extensão Agrária, do Ministério de Agricultura e Pecuária de Paraguai. Para alcançar estes objetivos se realizou revisão bibliográfica e documental, entrevistas a extensionistas e a autoridades do Ministério, e grupos focais. Durante uma oficina participativa com extensionistas e autoridades da Direção de Extensão Agrária sete fatores chave para a gestão da

qualidade e 12 padrões de qualidade foram validados. Dentro dos fatores chave se destacam a disponibilidade de recursos operacionais, a educação dos recursos humanos, o nível salarial, a descentralização administrativa e a aprendizagem institucional. Ao mesmo tempo como padrões de qualidade se destacam o uso de metodologias participativas, o uso de uma abordagem territorial, o trabalho interdisciplinar, o relacionamento horizontal entre extensionistas e pesquisadores e a independência respeito de interesses políticos partidários, entre outros. Em breve, se destaca que este artigo contribui a literatura científica atual aportando lineamentos conceptuais para pensar a qualidade da extensão rural e uma metodologia participativa para construir padrões de qualidade. **Palavras chave:** desenvolvimento rural, extensão agrícola, gestão da qualidade, padrões, política pública, Paraguai.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la última década, diversos autores e instituciones han destacado la importancia de la 'calidad' de los servicios de extensión y asesoría rural (ER) (Acunzo, Pafumi, Torres & Tirol, 2014; Ortiz, Rivera, Cifuentes & Morrás, 2011a; Qamar, 2011; Sulaiman & Davis, 2012). No obstante, resultan particularmente escasos los trabajos en los cuales se clarifica qué se entiende por 'calidad' de la ER, y menos aún aquellos en los cuales se plantea cómo evaluarla.

Definir qué se entiende por calidad resulta difícil, ya que se trata de un concepto multidimensional (García, 2001). A la vez, el concepto de calidad es complejo, dado que puede tener diferentes definiciones dependiendo del área específica a la que se refiera (Castillo & Sardi, 2012). Nederlof, Wennink & Heemskerk (2008) señalan que la calidad de los servicios de ER debe ser evaluada por los beneficiarios, ya que es algo de naturaleza subjetiva. No obstante, queda claro que la simple opinión de los beneficiarios no resulta suficiente para establecer si un servicio de ER es o no de calidad. García (2001) señala que la calidad «no se reduce solo a la satisfacción del usuario o 'cliente' externo, sino también a las actitudes y conductas de otros usuarios del sistema y a los resultados obtenidos por la organización» (p. 825), lo que agrega a la noción de calidad la satisfacción de 'otros usuarios del sistema' y 'los resultados obtenidos'.

Por su parte, la norma internacional para la gestión de la calidad 9004/2009 de la International Organization for Standardization (ISO) destaca que todo servicio o producto (en este caso el servicio de ER), tiene que orientarse a la satisfacción del cliente, así como a las necesidades y expectativas de otras partes interesadas. En la misma norma se define a las partes interesadas como *«individuos y otras*

*entidades que aportan valor a la organización, o que de otro modo están interesados en las actividades de la organización o afectados por ellas»* (ISO, 2009, p. 3). Si bien la cuestión de quiénes constituyen 'partes interesadas' en el contexto de la ER no se encuentra resuelta, en este trabajo se destaca la relevancia de cuatro: los productores asistidos, los extensionistas, los expertos o académicos que se especializan en ER y las políticas públicas que financian el servicio de ER.

Así, buscando contribuir a delimitar qué se entiende por ER de calidad, a continuación se presentan los resultados de un trabajo de investigación participativa llevado delante de manera conjunta por la Dirección de Extensión Agraria de Paraguay (DEAg) y la GIZ, el cual tuvo por objetivo construir estándares de calidad para la ER pública paraguaya.

## 2. METODOLOGÍA

Para alcanzar los objetivos propuestos se llevaron adelante diferentes actividades y procedimientos, fundamentalmente revisión documental y bibliográfica, así como la realización de entrevistas y talleres. Para la construcción de los estándares de calidad se tuvo en cuenta la perspectiva de cuatro actores: los extensionistas del Ministerio de Agricultura y Ganadería de Paraguay (MAG), los expertos o académicos que se especializan en ER, los productores asistidos y las finalidades establecidas para la ER por las políticas públicas paraguayas, en tanto expresión de la voluntad ciudadana y de los intereses de la entidad financiadora.

Para identificar la perspectiva de los extensionistas y de las autoridades de la DEAg y del MAG respecto de la calidad de la ER se realizaron entrevistas con:

- Viceministro de Agricultura del MAG;
- Director de la DEAg;
- Cinco gerentes de los Centros de Desarrollo Agropecuario (CDA) en los que se divide la DEAg;
- Ocho autoridades y referentes de nivel nacional de la DEAg;
- Dos funcionarios de la Dirección Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos (DINCAP) del MAG; y,
- Un referente del Sistema Integrado de Gestión para el Desarrollo Agrario y Rural (SIGEST).

A la vez, también se realizaron tres grupos focales con técnicos de la DEAg pertenecientes a cuatro CDAs, lo que incluyó 17 extensionistas.

En las entrevistas se abordó qué constituía una ER de calidad y cuáles eran las principales dificultades para alcanzar mayores estándares de calidad.

Con el fin de identificar la visión de los especialistas en ER se realizó una revisión bibliográfica que puso el foco en la idea de buenas prácticas en ER y en las recomendaciones brindadas para alcanzar buenos resultados en el trabajo en territorio. En este proceso se focalizó particularmente en la bibliografía de Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, por sus siglas en inglés), el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y el Foro Global para los Servicios de Asesoría Rural (GFRAS, por sus siglas en inglés).

Respecto de las expectativas de los beneficiarios sobre la ER, se tomaron los resultados del taller denominado «La asistencia técnica desde la perspectiva de los/as productores y productoras de la agricultura familiar», realizado por el MAG y la FAO (MAG-FAO, 2014) y una entrevista con dos autoridades de la Federación de Cooperativas de Producción (FECOPROD).

Por último, con el fin de identificar los intereses y prioridades establecidos en las políticas públicas se hizo una revisión de las políticas públicas y los documentos institucionales referidos a la temática.

Las entrevistas y grupos focales fueron grabados cuando los participantes lo permitieron. Cuando no fue posible, se hizo registro escrito. Para el análisis, las entrevistas

grabadas fueron transcritas. Luego, todo el material fue analizado a partir de un proceso de categorización inductiva de fragmentos que permitió identificar los elementos que hacen a la calidad de la ER desde la perspectiva de los participantes. En este proceso se reconoció la necesidad de diferenciar entre estándares de calidad –en tanto elementos que expresan calidad de la ER– y factores clave que, si bien no hacen en sí a la calidad de la ER, son fundamentales para alcanzar dichos estándares.

Una vez reconstruida la perspectiva de los cuatro actores identificados se elaboró un listado de factores clave y de estándares de calidad que incluía aquellos mencionados por al menos uno de ellos. Luego se procedió a realizar un taller del que participaron gerentes y autoridades de la DEAg (en total 35 participantes), con el fin de discutir y validar los resultados. Se optó por discutir los resultados específicamente con la DEAg con el fin de facilitar su apropiación por parte de la institución (Landini, Murtagh & Lacanna, 2009), buscando que el conocimiento generado pudiera convertirse en una herramienta que sirviera para la gestión de la calidad de la institución.

### 3. RESULTADOS

#### 3.1. CONTEXTUALIZACIÓN: LA ER EN EL MAG

El MAG cuenta con un conjunto de dependencias. Dentro de ellas se destacan el Viceministerio de Agricultura –donde se localiza la DEAg–, el Viceministerio de Ganadería y el Sistema Integrado de Gestión para el Desarrollo Agrario y Rural (SIGEST). El SIGEST tiene por misión articular los entes autárquicos que funcionan en la órbita del MAG con el fin de generar sinergias y evitar acciones dispersas utilizando un enfoque territorial. A nivel departamental, la propuesta del SIGEST se implementa a través de Mesas de Coordinación Interinstitucional Departamental para el Desarrollo Agrario y Rural (MECID-DAR) surgidas de común acuerdo entre las Gobernaciones Departamentales y el MAG, en las cuales los CDA de la DEAg juegan un rol fundamental. El MAG también cuenta con un conjunto de direcciones generales, dentro de las cuales cabe destacar la Dirección Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos

(DINCAP), a la cual le corresponde coordinar y/o administrar la ejecución de proyectos de desarrollo rural generados de manera articulada con otras instituciones del sector público o privado, generalmente con un fuerte componente de financiamiento externo.

La DEAg es la instancia del MAG responsable por derecho propio de la ER a nivel nacional. Actualmente cuenta con 20 CDA distribuidos a nivel territorial, fundamentalmente en la región este del país. De ellos dependen 184 Agencias Locales de Asistencia Técnica. A partir de las entrevistas y grupos focales realizados se observa que la institución se encuentra, en términos generales, en un proceso de reestructuración. En septiembre de 2014 la DEAg contaba con 304 extensionistas permanentes y con 100 contratados, manteniéndose cifras similares a las del año anterior, sin incluir personal administrativo o de nivel central. Estas cifras muestran una reducción respecto del año 2010, cuando la estimación había sido de 800 extensionistas (Landini, 2013a), no obstante representarían un aumento desde los 275 extensionistas que tenía la institución en el año 2008.

La misión de la DEAg es *«brindar servicios de asistencia técnica organizativa, productiva y comercial a la agricultura familiar campesina con enfoque de cadenas productivas, basadas en la zonificación agroecológica»* (MAG, 2018). Para esto, cada extensionista cuenta con al menos 80 productores con los que trabaja, los cuales se encuentran organizados en Comités, a los que brinda asistencia técnica grupal. Cada técnico presenta un Plan Operativo Anual (POA), que luego es utilizado para evaluar su trabajo.

Fuera de la estructura institucional de la DEAg el MAG también ejecuta otras acciones de ER, en su mayoría no permanentes, como el Programa de Producción de Alimentos (PPA), el Proyecto Paraguay Inclusivo (PPI), el Proyecto de Manejo Sostenido de Recursos Naturales (PMRN) y el Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible (PRODERS), entre otros; algunos con financiamiento propio y otros con recursos externos. No obstante, debe destacarse que la DEAg es la única que tiene carácter permanente y cuenta con reparticiones en todo el territorio. A modo de comparación cabe mencionar que los proyectos coordinados por

la DINCAP contaban a la fecha del estudio con unos 200 extensionistas, existiendo la expectativa de contratar 150 adicionales con fondos de la ampliación del PRODERS.

### 3.2. FACTORES CLAVE Y ESTÁNDARES DE CALIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA DE EXTENSIONISTAS Y AUTORIDADES

A partir de las entrevistas y grupos focales realizados con extensionistas y autoridades institucionales se han podido reconstruir una serie de factores clave y de estándares de calidad para la ER, que se detallan a continuación.

#### 3.2.1. FACTORES CLAVE

1. Disponibilidad de recursos operativos para el trabajo de ER y de fondos para la entrega de insumos a productores. Esto incluye fundamentalmente recursos para movilidad (vehículos y combustible), entrega de insumos (semillas y herramientas), e incluso subsidios para proyectos de inversión.

2. Existencia e implementación de una estrategia permanente de formación y capacitación integral (no solo técnica) de los extensionistas de la institución.

3. Salarios competitivos y carrera profesional. Con el fin de retener a los mejores profesionales y de fortalecer el compromiso del personal, se considera necesario que la institución ofrezca salarios adecuados a las funciones que deben cumplirse. Comenta un entrevistado: *«si trabajo en una institución y me paga bien yo debo poner todo el empeño»*. A la vez, la retención y el compromiso del personal de ER también se vinculan con la existencia de una carrera o escalafón profesional que funcione de manera apropiada y sea la base para los ascensos dentro de la institución.

4. Descentralización administrativa de la DEAg. Múltiples entrevistados indican que la falta de una unidad administrativa independiente en la DEAg impide gestionar de manera operativa su presupuesto.

5. Articulación de los servicios de ER al interior del MAG, lo que se destaca en el contexto de la desarticulación actual. Como explica una autoridad institucional: *«El problema más grave es que los servicios están dispersos, no están integrados ni central ni territorialmente. Eso debe ser considerado y superarse»*.

### 3.2.2. ESTÁNDARES DE CALIDAD

1. Recursos humanos altamente calificados. Diferentes entrevistados plantean que para una ER de calidad hay que tener *«(...) personal técnico altamente calificado [...] alineado a las demandas actuales»*, que hay que *«prepararlo para responder a las demandas de los productores»*. En esta línea, se destaca que una formación exclusivamente técnica no resulta suficiente para cumplir con la función de extensionista.

2. Enfoque participativo. Existe un fuerte consenso en torno a que la ER debe ser participativa. Un extensionista lo sintetiza en los términos siguientes: *«Todos los programas y proyectos deben ser de carácter participativo con los beneficiarios»*.

3. Acciones adaptadas a las características de los territorios y los beneficiarios. La ER se lleva adelante en territorios y con productores con diferentes características. No obstante, tal y como señalan técnicos entrevistados, *«los proyectos se suelen lanzar a nivel país»*, sin que existan políticas o estrategias de intervención diferenciadas. Así, se necesitan estrategias de intervención y estructuras administrativas que permitan responder de manera diversa.

4. ER con enfoque territorial. La creación del SIGEST en el año 2008 y la implementación de las Mesas de Coordinación Interinstitucional Departamental para el Desarrollo Agrario y Rural (MECID-DAR) han supuesto por parte del MAG la implementación de una estrategia de desarrollo con enfoque territorial. Esto implica no abordar la problemática rural desde la perspectiva del fortalecimiento de rubros productivos sino desde la articulación entre los actores que forman parte de los distintos espacios locales.

5. Sostenibilidad y seguimiento de proyectos e intervenciones. Los resultados de los proyectos que se implementan en el contexto de la ER deben tener resultados que permanezcan en el tiempo. Desde la DINCAP se plantea el problema: *«En las evaluaciones de impacto que se hacen si uno va a las zonas donde se implementó ya no se acuerdan más del proyecto. Abí está el depósito abandonado, por ejemplo el de la producción de grano»*.

6. Articulación entre ER e investigación. Desde el MAG se explica que *«en cualquier país del mundo la extensión agraria está ligada a la investigación, acá está separada»*. Así, para alcanzar una ER de

calidad, es necesario articular a la extensión con al Instituto Paraguayo de Tecnología Agraria (IPTA) y con las Universidades que hacen investigación agraria.

7. Desarrollo de independencia progresiva de los beneficiarios. La asistencia técnica y la ayuda pública a los agricultores familiares no deben persistir de manera indefinida a lo largo del tiempo. Se necesita que los productores asistidos 'egresen' del sistema luego de haber fortalecido su capacidad productiva y sus ingresos. Esto implica instalar destrezas y capacidades en los productores para que puedan desarrollarse de manera independiente.

8. Orientación al mercado y articulación con el sistema de crédito. Una ER de calidad no debe trabajar únicamente con la dimensión productiva, sino que también debe articularse con el mercado. Como explica un extensionista, *«es importante que los productores puedan acceder al mercado para vender sus productos»*.

9. Enfoque de género. Si bien ha sido poco mencionado, en diferentes entrevistas se menciona que una ER debe atender a las necesidades y situaciones particulares de las mujeres en el contexto de la agricultura familiar.

10. ER no politizada, regida por criterios técnicos y de bienestar de los productores. Dado que en numerosas entrevistas se describe el problema de una ER influida por intereses político-partidarios, su no politización se presenta como un factor de calidad.

11. Sostenibilidad ambiental. Si bien también ha sido poco mencionada, la sostenibilidad ambiental fue sugerida por diferentes entrevistados como componente de una ER de calidad.

### 3.3. EL PUNTO DE VISTA DE LOS BENEFICIARIOS

Partiendo de la información indicada en la metodología pueden observarse las siguientes expectativas de los productores respecto de la ER:

- La asistencia técnica y el apoyo recibido de parte del MAG es considerado insuficiente. Se espera una mayor cobertura a nivel de asistencia técnica y apoyos públicos.

- Los beneficiarios esperan que la asistencia técnica y el apoyo público les permitan incrementar sus conocimientos, mejorar su

producción y, en definitiva, mejorar su calidad de vida.

- El acceso al mercado y al crédito a precios y tasas razonables aparece como una preocupación destacada. Así, se espera que los extensionistas brinden apoyo a los productores para que puedan articularse con el mercado y acceder a créditos.

- Al productor le preocupa la politización de las oficinas de ER y, especialmente, de la entrega de subsidios y otros beneficios.

- Los productores esperan que los extensionistas tengan buen nivel de conocimientos productivos, pero también que tengan verdadera vocación de servicio y ganas de ayudar a los productores, que sean honestos, responsables y que tengan buen trato. A la vez, esperan que capaciten a nivel práctico, no solo teórico. Una autoridad del MAG lo explica así: *«El productor quiere que yo vaya a trabajar con él en la chacra y le muestre ahí, aprender haciendo, no solo hablando»*.

- Visitar las fincas de los productores aparece como algo esencial, en tanto forma de ver qué le pasa a los productores, cuáles es la situación de sus cultivos y cuáles son sus problemas. Esto implica la expectativa de que la labor de los extensionistas parta de sus problemas reales y no de planificaciones abstractas u objetivos ajenos.

### 3.4. EL PUNTO DE VISTA DE LA LITERATURA CIENTÍFICA Y LAS INSTITUCIONES INTERNACIONALES DE DESARROLLO RURAL

Como se indicó, la literatura científica e institucional rara vez define de manera explícita qué debe considerarse por 'calidad' de la ER. No obstante, sí presenta de diferentes maneras 'recomendaciones' y 'buenas prácticas' relativas a la ER. Así, a continuación se sistematizan estos lineamientos de manera operativa para que puedan articularse con los puntos desarrollados en los apartados anteriores.

1. Articulación entre investigación y ER desde una perspectiva no lineal sino de sistemas de innovación. La literatura sostiene la necesidad de articular de manera efectiva la investigación con la ER (Ortiz *et al.*, 2011a; Sulaiman & Davis, 2012). No obstante, resulta fundamental que ese vínculo se desarrolle desde perspectiva horizontal, sistémica y de retroalimentación

mutua, en contraste con los enfoques que consideran que la investigación debe generar las tecnologías y la extensión difundirlas.

2. Abordaje participativo y orientación a la demanda. La ER debe estar orientada a la demanda y no desde la oferta (GFRAS, 2010; Qamar, 2011), es decir, organizada según las necesidades de los beneficiarios y según lo que los extensionistas piensan que los productores deberían necesitar. Más aún, resulta fundamental que la práctica extensionista incorpore como elemento constitutivo la participación de beneficiarios y otros actores sociales relevantes (Dourojeanni, 2000; INTA, 2004; Ortiz, 2009; Ortiz *et al.*, 2011a; Trigo, Mateo & Falconi, 2013).

3. Reconocimiento de la diversidad de productores y territorios. Resulta fundamental que los servicios de ER incorporen de manera explícita mecanismos para abordar esta diversidad (INTA, 2004; Ortiz, 2009; Preissing, Ardila, Buitrón & Fernández, 2014).

4. Formación integral de los extensionistas rurales. Se ha argumentado que la formación de los extensionistas resulta fundamental para el éxito del trabajo de ER (Dourojeanni, 2000; Preissing *et al.*, 2014). Teniendo en cuenta la complejidad y multiplicidad de roles que deben jugar hoy los extensionistas, resulta claro que una formación meramente técnica no resulta suficiente (Landini, 2013b; Sulaiman & Davis, 2012), por lo que se hace necesaria una formación que incorpore tanto conocimientos productivos, como capacidades para la gestión de procesos sociales complejos (Landini, Brites & Mathot, 2017).

5. Trabajo en equipos interdisciplinarios. El aumento de la complejidad de la tarea de ER hace que se requieren una multiplicidad de profesionales con diferentes conocimientos y capacidades. Esto implica la necesidad de trabajar de manera interdisciplinaria conformando equipos de ER (Landini & Bianqui, 2014; Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2004; Ortiz *et al.*, 2011a; Preissing *et al.*, 2014).

6. Articulación interinstitucional y facilitación de vínculos entre múltiples actores. El abordaje tradicional de la ER pone el foco en el vínculo entre extensionistas y productores. En contraste, recientemente se ha reconocido la importancia que juega la articulación entre diferentes actores e instituciones en la gestión

de procesos de innovación (Acunzo *et al.*, 2014; Dirven, 2003; Nederlof *et al.*, 2008; Ortiz, Rivera, Cifuentes & Morrás, 2011b).

7. Sustentabilidad ambiental. Dada la importancia de la sustentabilidad ambiental de la producción agrícola, ésta sin dudas constituye un factor clave de una ER de calidad (INTA, 2004; Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2004; Ortiz *et al.*, 2011a).

8. Pasaje de modelos difusionistas o lineales de innovación a modelos interactivos, dialógicos o sistémicos. El enfoque tradicional de ER concibe a la extensión como un medio para difundir o transferir tecnologías (Acunzo *et al.*, 2014), lo que constituye una propuesta lineal o vertical (*top-down*) de pensar los procesos de innovación (Preissing *et al.*, 2014; Trigo *et al.*, 2013). En contraste, hoy se considera que la ER es un proceso de diálogo, humanista y constructivista, en el cual los actores construyen localmente estrategias y propuestas superadoras a partir del intercambio de conocimientos, saberes y perspectivas (Landini, Bianqui & Russo, 2013; Ortiz, 2009; Pérez & Clavijo, 2012).

9. Aprendizaje permanente e innovación institucional. El contexto con el que trabajan las instituciones de ER es cambiante y complejo. Por esto es necesario que sean flexibles y que estén ellas mismas abiertas a procesos de cambio e innovación. Así, resulta necesario instalar procesos de aprendizaje continuo y reflexión sobre las prácticas en las instituciones de ER (Christoplos, 2010; Landini *et al.*, 2013). En este sentido, GFRAS propone la construcción de plataformas para reflexionar y compartir éxitos y errores en el trabajo de ER (Sulaiman & Davis, 2012).

10. Desarrollo de recursos y capacidades de los productores y de sus organizaciones. Un enfoque tradicional de ER apunta a la difusión de tecnologías. Frente a esto, hoy se destaca que la ER debe aportar al desarrollo de recursos y capacidades de productores, sus organizaciones y otros actores del sistema de innovación (Dirven, 2003; Ortiz, 2009; Ortiz *et al.*, 2011a; Pérez & Clavijo, 2012).

11. Importancia de la evaluación y seguimiento. La evaluación de la ER resulta fundamental para valorar las acciones, proyectos y estrategias implementadas (Christoplos, Sandison, & Chipeta, 2012). Por tanto, la

existencia de un sistema de seguimiento y evaluación que se oriente al aprendizaje institucional y al fortalecimiento de los impactos e incorpore la perspectiva de los beneficiarios resulta fundamental (INTA, 2004; Ortiz *et al.*, 2011a; Preissing *et al.*, 2014).

12. Enfoque de género y reconocimiento del rol de la mujer en la agricultura. La importancia del enfoque de género y del rol de la mujer en la agricultura (GFRAS, 2010; Ortiz, 2009; Ortiz *et al.*, 2011b) también invitan a considerar el enfoque de género como un componente de la calidad de la ER.

### 3.5. INTERESES Y PRIORIDADES DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS PARAGUAYAS

Paraguay cuenta con un Marco Estratégico Agrario (MEA) para el período 2009-2018 (MAG, 2008). En el año 2013, el MEA fue actualizado para el período 2014-2018 (MAG/SIGEST, 2013). A continuación se presentan y describen los lineamientos, prioridades y objetivos de la actualización del MEA 2014-2018 que pueden integrarse en el proceso de construcción de estándares de calidad.

1. Enfoque territorial. Una de las principales preocupaciones del MEA es la falta de articulación a nivel de la institucionalidad del sector agropecuario público en Paraguay. Ante esta situación, apoyándose en la figura del SIGEST, el MEA se propone «*promover la aplicación del enfoque territorial en la ejecución de las políticas de desarrollo agrario y rural*» (MAG/SIGEST, 2013, p. 76).

2. Valoración de los procesos participativos. Como característica de la construcción misma del MEA y como elemento constitutivo del enfoque territorial, a lo largo del documento se destaca y valora la importancia de la participación en los procesos de construcción y articulación social y territorial.

3. Enfoque diferenciado. El MEA asume el carácter heterogéneo de los territorios rurales, de las producciones y de los productores, por lo que reconoce la necesidad de «*políticas de desarrollo también diferentes, concebidas bajo una visión integradora*» (MAG/SIGEST, 2013, p. 15).

4. Sostenibilidad ambiental y económica. El MEA también reconoce la necesidad de aumentar la producción y generar desarrollo «*sin sacrificar la base de recursos naturales, a través de una gestión eficiente y racional de los mismos*» (MAG/SIGEST, 2013, p. 15).



5. Equidad de género y juventud. Entre las premisas a partir de las cuales se organiza el MEA también se plantea la equidad de género y la necesidad de atender de manera particular a la juventud.

6. Articulación entre investigación y ER. El documento destaca que el pequeño productor tradicional se ha beneficiado escasamente del sistema de generación de tecnologías. Por esto propone *«impulsar adecuaciones organizacionales sectoriales que integren, con visión de sistema, la investigación y la extensión agraria»* (MAG/SIGEST, 2013, p. 36).

7. Agricultura familiar y acceso a los mercados. Se reconoce que el acceso a los mercados *«constituye uno de los aspectos más débiles del sistema de apoyo para el desarrollo de la AF [agricultura familiar]»* (MAG/SIGEST, 2013, p. 32). En este sentido, se plantea la necesidad de propiciar condiciones para que los productores puedan acceder a mercados de manera justa, en los cuales tengan capacidad de negociación.

### 3.6. VALIDACIÓN PARTICIPATIVA Y PROPUESTA CONSENSUADA

A partir de los resultados del proceso anterior la GIZ generó una propuesta preliminar de factores clave y de estándares de calidad para la ER que

incluyó las propuestas surgidas de los diferentes actores e instancias analizadas. Esta propuesta fue discutida y reelaborada en un taller del que participaron gerentes de CDA, jefes de departamento y otros funcionarios que trabajan a nivel central en la DEAg, en total 35 personas.

A la vez, con el fin de evaluar cuantitativamente el apoyo recibido por cada uno de los factores clave y de los estándares de calidad, los participantes los valoraron de manera individual utilizando una escala tipo likert. El rango de respuestas en todos los casos fue de 1 a 10. En el caso de los factores clave 1 significaba que el factor no tenía ninguna importancia y 10 que su importancia era máxima. Respecto de los estándares, 1 significaba total desacuerdo y 10 total acuerdo. En la Tabla N° 1 se presenta el listado de factores clave y en la Tabla N° 2 el de estándares de calidad según la redacción a la se arribó luego de la discusión grupal. Para cada uno de ellos se indica la valoración promedio recibida en la evaluación individual. En el caso del estándar 1 de la Tabla N° 2 se indican dos promedios diferentes ya que el mismo es el resultado de la unión de dos elementos diferentes que fueron valorados por separado.

**Tabla 1.** Factores clave para la gestión de la calidad de la ER

Factores clave	Valoración promedio
1. Disponibilidad de recursos operativos y de presupuesto para la entrega de insumos en tiempo y forma acorde a las necesidades de la planificación	9,8
2. Formación y capacitación integral de los recursos humanos que componen el sistema de extensión rural	9,3
3. Salarios competitivos en base al perfil del funcionario y carrera profesional al interior de la institución	9,8
4. Descentralización administrativa a nivel de la DEAg con alcance a nivel de los CDAs	9,4
5. Articulación de los servicios de ER	8,9
6. Aprendizaje permanente e innovación institucional	8,8
7. Planificación, seguimiento y evaluación	9,0

Fuente: elaboración propia

**4. DISCUSIÓN Y REFLEXIONES FINALES**

El trabajo y los resultados alcanzados invitan a realizar diferentes reflexiones. En primer lugar, de la lectura de las Tablas N<sup>o</sup> 1 y 2 se desprende que el rango de valoración media de los distintos factores clave y estándares de calidad va de 8,6 a 9,8. Teniendo en cuenta que las respuestas posibles iban de 1 a 10, se concluye que todos los factores y estándares fueron apoyados de manera clara por los extensionistas y las autoridades institucionales que participaron del taller de validación. Si bien en un principio podía haberse pensado que estándares como la equidad de género y la sostenibilidad ambiental (poco mencionadas en las entrevistas y grupos focales a extensionistas) iban a contar con menor apoyo, las evidencias no lo confirman. En concreto, el estándar 5<sup>a</sup> «Equidad de género y arraigo juvenil» y el 6<sup>a</sup> «Sustentabilidad ambiental y recuperación del medio» tuvieron una valoración media de 8,6 y 8,9 respectivamente. De esto se interpreta que los extensionistas y autoridades institucionales no siempre pueden identificar de

manera espontánea y con facilidad qué constituye ‘calidad’ de la ER para ellos, lo que no quita que valoren positivamente ideas formuladas o expresadas por otros que consideren valiosas. Así, en un proceso de construcción participativa de estándares de calidad para el trabajo de ER parece recomendable no solo tomar ideas surgidas de los propios actores (extensionistas y autoridades institucionales, por ejemplo), sino también presentar propuestas no expresadas por ellos, para que puedan ser evaluadas y discutidas.

Por otra parte, cabe señalar que la perspectiva sobre la calidad de los actores implicados en la tarea de ER (fundamentalmente extensionistas y productores), se encontró en gran medida estructurada por los problemas percibidos a nivel práctico. Por ejemplo, los extensionistas señalaron la necesidad de articular los servicios de ER que se brindan en el contexto del MAG a partir de percibir su desarticulación a nivel territorial, y los productores indicaron que una ER de calidad no debía estar teñida de intereses político-

**Tabla 2.** Estándares de calidad para la ER

Estándares de calidad	Valoración promedio
1. (a) Enfoque participativo, orientación a la demanda y (b) adaptación de las acciones a las características de los territorios y los beneficiarios	(a) 9,1 (b) 8,7
2. Extensión rural con enfoque territorial	9,1
3. Articulación entre investigación y extensión desde una perspectiva de sistemas de innovación. Tecnologías adaptadas a las necesidades de la agricultura campesina	9,1
4. Orientación a la seguridad alimentaria y al mercado, y articulación con el sistema de crédito	9,2
5. Equidad de género y arraigo juvenil	8,6
6. Sustentabilidad ambiental y recuperación del medio	8,9
7. Recursos humanos altamente calificados con formación integral, con equilibrio entre especialistas por rubro y generalistas	9,2
8. Sostenibilidad y seguimiento de proyectos y de acciones de capacitación	8,9
9. Extensión rural no influenciada por intereses partidarios	9,2
10. Desarrollo de capacidades y habilidades de los productores y de sus organizaciones buscando la autogestión	9
11. Trabajo en equipos interdisciplinarios	9
12. Pasaje de los modelos difusionistas/lineales de innovación a modelos interactivos, participativos o sistémicos	8,7

Fuente: elaboración propia

partidarios como consecuencia de vivir esta politización.

Dos consecuencias se derivan del hecho de que los estándares de calidad propuestos por los actores surjan de los problemas que estos perciben a nivel práctico. Primero, que la idea de 'estándares de calidad de la ER' no necesariamente resulta algo intuitivo y espontáneo para los propios actores (como sí resultan los problemas vividos en la práctica), por lo que la labor de traducción de un nivel a otro constituye una tarea fundamental. Aquí, un facilitador externo puede resultar de gran utilidad. Segundo, que los factores clave y los estándares tienen un fuerte componente contextual, en tanto incluyen las experiencias y vivencias concretas tanto de extensionistas como de productores. En esta línea, las prioridades de las políticas públicas de ER (utilizadas también en este caso para construir los estándares) también deben considerarse como contextuales, en tanto dependen de entornos institucionales, políticos y sociales particulares. Por su parte, los lineamientos recomendados por la literatura científica y por las instituciones internacionales de desarrollo pueden ser considerados como una base para los estándares que resulta relativamente independiente del contexto. Por último, como derivado del carácter contextual de los estándares de calidad de la ER formulados, también debe reconocerse que éstos están abiertos al cambio. Es decir, constituyen consensos situacionales que nunca podrán ser definitivos y que, más aún, pueden irse transformando y evolucionando como parte del proceso mismo de su búsqueda de implementación.

Otro de los elementos a destacar es la decisión de incluir en el análisis factores clave para la gestión de la calidad de la ER en paralelo y al mismo nivel que los estándares mismos. A nivel operativo, esto surgió de la insistencia con la que aparecían en los discursos de los extensionistas problemas prácticos que limitaban la posibilidad de alcanzar diversos estándares. No obstante, lo más importante de señalar es su impacto a nivel conceptual, ya que mencionar estos factores permite hacer visibles las condiciones de posibilidad del cumplimiento de los estándares y guiar posibles estrategias para alcanzarlos. Más aún, permite no poner únicamente el foco de la responsabilidad de un eventual limitado cumplimiento en los extensionistas o en las instituciones de ER en sí mismas. En efecto, tomar conciencia de las causalidades múltiples que

facilitan o dificultan alcanzar elevados estándares de calidad quita la atención de la pregunta por los responsables para ponerla en las estrategias que permitirán superar los problemas identificados.

Otro elemento que debe ser analizado es la articulación entre las cuatro fuentes utilizadas para construir los estándares de calidad: los extensionistas, los productores beneficiarios, los objetivos y prioridades de las políticas públicas que financian el servicio de ER, así como las recomendaciones y lineamientos propuestos por expertos y organizaciones internacionales de desarrollo. En términos generales no queda duda que la articulación entre estas diferentes perspectivas resultó enriquecedora. No obstante, hay tener presente la posible existencia de intereses o visiones contrapuestas entre ellos. Por ejemplo, productores que tienen una expectativa asistencialista del trabajo de los extensionistas (Landini, 2010) frente a propuestas más orientadas al desarrollo de recursos y capacidades (Dirven, 2003); o extensionistas que se posicionan desde una perspectiva tradicional de transferencia de tecnologías (Landini, 2016) en contraste con desarrollos académicos que destacan la importancia de procesos de aprendizaje e innovación conjunta (Moschitz, Roep, Brunori, & Tisenkopfs, 2015). En el caso trabajado los conflictos se resolvieron destacando aquellos factores para los que existía consenso entre los diferentes actores y poniendo en manos de los propios extensionistas y de las autoridades de la DEAg la decisión final sobre los estándares de calidad a utilizar. No obstante, es probable que en otros contextos sea necesario implementar estrategias específicas para lidiar con las diferencias de opinión.

Ahora bien, luego del trabajo realizado cabe preguntarse: ¿Cuál es la utilidad de haber construido participativamente estándares de calidad para el servicio de ER de la DEAg y del MAG? Más aún, ¿cuál es la utilidad de los estándares para otros contextos e instituciones? En primer lugar, se observa que el ejercicio de construcción de los estándares facilitó que los extensionistas y las autoridades que participaron reflexionaran y analizaran críticamente su propia práctica, lo que constituyó en sí mismo un proceso valioso de aprendizaje (Tagg, 2010). Al mismo tiempo, la propuesta puso en discusión la cuestión de la 'calidad' del servicio de ER brindado a la agricultura familiar y la necesidad de mejorarla. De hecho, a mediados del año 2015 la DEAg

conformó un equipo de trabajo interno para elaborar un sistema de gestión de la calidad organizado a partir de estos estándares, lo que llevó a implementar de manera piloto un ejercicio de autoevaluación. Para el futuro se reconoce como desafío convertir estos estándares en un sistema de mejora continua de la calidad de la extensión rural de la DEAg y/o el MAG.

En relación con la utilidad del trabajo realizado y de los estándares para otros contextos territoriales e institucionales, pueden señalarse cuatro cuestiones. La primera es la propuesta de un marco conceptual para pensar la calidad de la ER a partir de la articulación de las visiones de diferentes actores e instancias. La segunda se refiere a la metodología utilizada, ya que ésta posee alta potencialidad para ser replicada. La tercera da cuenta que los estándares identificados pueden servir como base para la construcción de estándares para otros contextos, aun cuando no sea recomendable que se los utilice sin que pasen por un proceso previo de revisión crítica. La cuarta se refiere a la posibilidad de utilizar los factores clave y los estándares propuestos para guiar un proceso de autoevaluación de la calidad del servicio de ER brindado por una organización o institución específica, analizando cuáles resultan aplicables y relevantes y cuáles no en cada caso.

En cuanto a las limitaciones del trabajo realizado, tanto los factores clave como los estándares construidos participativamente son el resultado de diferentes decisiones que se fueron tomando en el proceso. Por ejemplo, se optó por un recorte bibliográfico específico que dio gran importancia a recomendaciones de instituciones como la FAO y se repensó en términos de estándares aquello que extensionistas y productores planteaban como problemas. Al mismo tiempo, en el contexto del Taller de validación participativa implementado, se dio voz a extensionistas y a autoridades de la DEAg, pero no a productores. En este sentido, puede concluirse que los estándares de calidad construidos no constituyen los únicos posibles, sino aquellos que diferentes actores, en un contexto social e institucional específico, decidieron que eran los mejores para ellos.

Por último, cabe señalar que el valor más grande de los estándares de calidad construidos radica más en el impulso que pueden dar para generar un proceso de mejora continua de la calidad del servicio de ER que en su carácter objetivo o verdadero. Lo importante es la energía que pueden

generar para el cambio. La 'calidad' no es algo que se alcanza de una vez para siempre, sino algo que se vive como proceso de mejora continua. En este contexto, los estándares también constituyen algo que puede y deber ser mejorado progresiva y constantemente.

## REFERENCIAS

- 
- Acunzo, M., Pafumi, M., Torres, C. & Tirol, M. (2014). *Communication for rural development*. Roma: FAO.
- Castillo, A. & Sardi, N. (2012). Las normas ISO y el concepto de calidad aplicado a los servicios médicos de anestesiología. *Revista Colombiana de Anestesiología*, 40(1), 14-16.
- Christoplos, I. (2010). *Cómo movilizar el potencial de la extensión agraria y rural*. Roma: FAO.
- Christoplos, I., Sandison, P. & Chipeta, S. (2012). *Guide to evaluating rural extension*. Lindau, Suiza: GFRAS.
- Dirven, M. (2003). Entre el ideario y la realidad: capital social y desarrollo agrícola, algunos apuntes para la reflexión. En Atria, R., Siles, M., Arriagada, I., Robison, L. & Whiteford, S. (Comps.), *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma* (pp. 397-446). Santiago de Chile: CEPAL.
- Dourojeanni, A. (2000). *Procedimientos de gestión para el desarrollo sustentable*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Foro Global para los Servicios de Asesoría Rural, GFRAS. (2010). *Cinco áreas esenciales para movilizar el potencial de los servicios de asesoría rural*. Lindau, Suiza: GFRAS.
- García, R. (2001). El concepto de calidad y su aplicación en Medicina. *Revista Médica de Chile*, 129(7), 825-826.
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, INTA. (2004). *El INTA que queremos. Plan Estratégico Institucional 2005-2015*. Buenos Aires: INTA.

- International Standard Organization, ISO. (2009). *Norma ISO 9004/2009. Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad*. Ginebra: ISO.
- Landini, F. (2010). Ingenieros extensionistas desde la mirada de los pequeños productores. Representaciones, expectativas y realidades. *Mundo Agrario*, 10(20). Recuperado de: <http://www.scielo.org.ar/pdf/magr/v10n20/v10n20a06.pdf>
- Landini, F. (2013a). Perfil de los extensionistas de la Dirección de Extensión Agraria del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Paraguay. *Revista Investigación Agraria*, 15(1), 39-46.
- Landini, F. (2013b). Necesidades formativas de los extensionistas rurales paraguayos desde la perspectiva de su función, sus problemas y sus intereses. *Trabajo y Sociedad*, (20), 149-160.
- Landini, F. (2016). Concepción de extensión rural en 10 países latinoamericanos. *Andamios*, 13(30), 211-236.
- Landini, F. & Bianqui, V. (2014). Socio-demographic profile of different samples of Latin American rural extensionists. *Ciência Rural*, 44(3), 575-581.
- Landini, F., Bianqui, V. & Russo, M. (2013). Evaluación de un proceso de capacitación para extensionistas rurales implementado en Paraguay. *Revista de Economía e Sociología Rural*, 51(sup1), s009-s030.
- Landini, F., Brites, W. & Mathot, M. (2017). Towards a new paradigm for rural extensionists' in-service training. *Journal of Rural Studies*, 51, 158-167
- Landini, F., Murtagh, S. & Lacanna, M. (2009). *Aportes y reflexiones desde la psicología al trabajo de extensión con pequeños productores*. Formosa, Argentina: INTA.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería, MAG. (2008). *Marco Estratégico Agrario 2009/2018. Directrices Básicas*. Asunción: MAG.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería, MAG. (2018). *Misión*. Asunción: MAG. Recuperado de <http://www.mag.gov.py/index-b.php?pag=mision-deag.html>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, MAG-FAO. (2014). *Informe del taller: «La asistencia técnica desde la perspectiva de los/as productores y productoras de la agricultura familiar»*. San Lorenzo, Paraguay, 30 de julio de 2014 [Documento inédito].
- Ministerio de Agricultura y Ganadería- Sistema Integrado de Gestión para el Desarrollo Agrario y Rural, MAG/SIGEST. (2013). *Marco estratégico agrario. Directrices Básicas 2014/2018*. Asunción: MAG.
- Ministério do Desenvolvimento Agrário. (2004). *Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural*. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário.
- Moschitz, H., Roep, D. Brunori, G. & Tisenkopfs, T. (2015). Learning and innovation networks for sustainable agriculture: Processes of co-evolution, joint reflection and facilitation. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 21(1), 1-11.
- Nederlof, E., Wennink, B. & Heemskerk, W. (2008). *Access to agricultural services*. Amsterdam: Royal Tropical Institute.
- Ortiz, R. (2009). *Evolución de los servicios de extensión en Nicaragua*. Roma: FAO.
- Ortiz, R., Mejía, F., Ceville, X., Preissing, J., Boerger, V., Solórzano, N., Meyrat, M., Marín, X. & Morrás, E. (2011a). *Buenas prácticas en el manejo de extensión en América Central*. Roma: FAO.
- Ortiz, R., Rivera, O., Cifuentes, I. & Morrás, E. (2011b). *Estudio de sistematización de buenas prácticas de extensión en Guatemala*. Guatemala: FAO.
- Pérez, M. & Clavijo, N. (2012). *Experiencias y enfoques de procesos participativos de innovación en agricultura. El caso de la corporación PBA en Colombia*. Roma: FAO.
- Preissing, J., Ardila, S., Buitrón, J. & Fernández, C. (2014). Nuevas inversiones en extensión para la agricultura familiar. En S. Salcedo & L. Guzmán (Eds.), *Agricultura familiar en América Latina y el Caribe: recomendaciones de política* (pp. 215-232). Santiago de Chile: FAO.

- Qamar, K. (2011). *Introducing demand-driven extension approach in a traditional region: A case study from Pakistan*. Roma: FAO.
- Sulaiman, R. & Davis, K. (2012). *The «new extensionist»: Roles, strategies, and capacities to strengthen extension and advisory services*. Lindau, Switzerland: GFRAS.
- Tagg, J. (2010). The learning-paradigm campus: From single- to double-loop learning. *New Directions for Teaching and Learning*, (123), 51-61.
- Trigo, E., Mateo, N. & Falconi, C. (2013). *Agricultural innovation in Latin America and the Caribbean: Institutional scenarios and mechanisms*. Santiago de Chile: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).  
Recuperado de <http://www.relaser.org/index.php/noticias/76-agricultural-innovation-in-lac-me>