

C20
10336

IICA FORO DE
LIDERAZGO
EN AGRICULTURA



Abraente Celizondo

FORO LIDERAZGO PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

San José, Costa Rica

9 y 10 de octubre 2008





17 OCT 2012

17 OCT 2012



Foro
“Liderazgo para la Innovación Tecnológica”
9 - 10 de Octubre del 2008
Sede Central IICA – Coronado

Objetivo general: Fortalecer las capacidades de liderazgo entre extensionistas e investigadores para fortalecer el proceso de innovación tecnológica

Jueves 9 de octubre

Hora	Tema	Conferencista/facilitador
8:30 – 9:00	Inscripción e Inauguración	James French, Director de Director de Liderazgo Técnico y Gestión del Conocimiento Nils Solórzano, Director Superior de Extensión Agropecuaria del MAG Byron Miranda, Representante de la Oficina del IICA en Costa Rica Enrique Alarcón, Director de Tecnología e Innovación Francisco Enciso, Especialista Regional en Tecnológica e Innovación Hernán Chiriboga, Coordinador del Centro de Liderazgo en Agricultura
9:00 – 9:30	Por qué un Liderazgo para la Agricultura: Introducción Presentación y Video del Centro	Hernán Chiriboga, Coordinador del Centro de Liderazgo para la Agricultura
9:30 – 10:00	Liderazgo y los 7 Hábitos de los Líderes Efectivos	Hernán Chiriboga, Coordinador del Centro de Liderazgo para la Agricultura
10:00 – 10:30	Café	
10:30 – 12:00	Dinámica Grupal: Cómo Alcanzar Metas Trabajando en Equipo Sesión de Preguntas y Respuestas	Hernán Chiriboga y Juan Caliva
12:00 – 13:00	Almuerzo	
13:00 – 14:00	Innovaciones Institucionales para la Investigación e Innovación Tecnológica Agropecuaria	Enrique Alarcón, Director de Tecnología e Innovación
14:00 – 15:00	Dinámica: Orientándonos hacia el Futuro	Juan Caliva y Hernán Chiriboga
15:00 – 15:30	Café	
15:30 – 16:30	Tendencias de la Investigación en Costa Rica	Bernardo Mora, Director INTA
16:30 – 17:00	Resumen y conclusiones del día	Francisco Enciso, Especialista Regional en Tecnología e Innovación Juan Caliva, Especialista en Educación y Extensión Agrícola y Hernán Chiriboga, Coordinador del Centro de Liderazgo en Agricultura

hernanchiriboga@iica.int

C.20
10336
C.2

002955

Viernes 10 de octubre

Hora	Tema	Participante
8:30 – 9:15	Tendencias de la Innovación Tecnológica en Centroamérica. El Caso del SICTA. Esfuerzos por vincular la Investigación y la Extensión Preguntas y Respuestas	Francisco Enciso, Especialista Regional en Tecnología e Innovación
9:15 – 9:30	La Importancia de las Metas: Video Motivacional (Goal)	Juan Caliva, Especialista en Educación y Extensión Agrícola
9:30 – 10:30	El Modelo de Innovación Tecnológica hacia el Futuro	Francisco Enciso, Especialista Regional en Tecnología e Innovación
10:30 – 10:45	Café	
10:45 – 11:30	El Modelo de Extensión en Costa Rica y los Esfuerzos de Vinculación con la Investigación	Nils Solórzano, Director Superior de Extensión Agropecuaria del MAG
11:30 – 12:30	Manejo de Información para el Sector Agropecuario	Daniel Zúñiga, Sistema Unificado de Información Institucional(SUNII)
12:30 – 13:30	Almuerzo	
13:30 – 14:30	Coaching y Ejercicio de Coaching	Hernán Chiriboga y Juan Caliva
14:30 – 16:00	La Personalidad del Extensionista e Investigador para Formar Equipos de Trabajo	José Arze, Especialista Nacional en Desarrollo Rural, Hernán Chiriboga, Coordinador del Centro de Liderazgo y Juan Caliva, Especialista en Educación y Extensión Agrícola
16:00 – 16:30	Conclusiones, Compromisos y Entrega de Certificados	Hernán Chiriboga , Francisco Enciso y Nils Solórzano
16:30	Café	

Cuesta \$1.500 ←
se de una compañía
Almuerzo

INTRODUCCIÓN

En las áreas rurales de América Latina y el Caribe vive aproximadamente el 45% de la población, la cual depende directa o indirectamente de las actividades del agro. El agro como sector ampliado, esto es tomando en cuenta el jugo de naranjas y no solo la producción primaria de naranjas, aporta del 30% al 40 % del producto interno bruto promedio en estos países, por lo que prácticamente uno de cada tres dólares generados dentro de la economía proceden del sector rural y casi la mitad de la población vive en el mismo.

Esto no se refleja en los presupuestos que los gobiernos están asignando a este importantísimo sector por lo que se requiere de las voces y acciones de líderes para cambiar este proceso.

Estamos viviendo una época dentro de la cual el precio de los alimentos ha alcanzado niveles nunca antes vistos, y esto es una oportunidad y también una amenaza para el sector agropecuario. Lo que debemos hacer como líderes es que estos nuevos precios se transfieran a lo largo y ancho de la cadena beneficiando a todos pequeños, medianos y grandes productores.

No podemos seguir con un agro petróleo dependiente con el actual nivel de precios del petróleo y su tendencia al alza prácticamente todas las sales fertilizantes y los agroquímicos provienen del petróleo y con su uso intensivo estamos encareciendo a la producción, requerimos un agro sustentable en el que se utilicen los insumos que tenemos a mano para producir nuestros propios fertilizantes, nuestros propios métodos de control de plagas y enfermedades, con esto reducimos costos y generamos una verdadera sustentabilidad.

Probablemente la principal causa de la actual crisis por el precio de los alimentos se debe al precio del petróleo con su tendencia inclusive al alza, lo que hace de la agricultura sustentable una verdadera opción para mejorar nuestro nivel de vida y las condiciones en que dejamos nuestros recursos naturales para las próximas generaciones.

Para conseguir estos cambios se requiere liderazgo y podemos discutir algo el concepto mismo del liderazgo.

- *Inspirar y compartir una visión que busque un objetivo en común*

- *Si quieres construir un barco no busques madera, cortes tablas ni distribuyas trabajo, primero debes evocar en los hombres el anhelo del mar libre y ancho (F. Saint Exupery)*
- *Líderes son aquellos individuos que de manera incomparable inspiran confianza, alientan y luchan contra el miedo; asimismo toman la iniciativa con acciones positivas y productivas, iluminan el camino, definen las metas y describen un futuro con claridad (Peter Drucker)*

Para poder inspirar y compartir una visión es necesario tener una ilusión. La visión es algo que nos debe ilusionar profundamente, es convertir el TENGO QUÉ por el QUIERO QUE. La ilusión por lograr una visión compartida genera motivación. Un líder debe ser un gran motivador y eso es más fácil cuanto más nobles sean los fines. El líder del siglo XXI es un líder de la era del conocimiento, un facilitador, un liberador de talentos, no es un líder de la era industrial que era un dictador, autócrata.

Tenemos que cambiar nuestros paradigmas en lo que se refiere a liderazgo y sobretodo en liderazgo agropecuario. No se trata de buscar nuevas tierras sino de poder ver a las mismas tierras con diferentes ojos, para lograr un verdadero desarrollo sustentable siendo rentable para todos los eslabones de la cadena de producción.

Como lo dijo Einstein. No puedes resolver un problema si sigues pensando de la misma manera como el problema fue creado.

Solo con un verdadero liderazgo podremos posicionar al sector del agro en la posición que merece para tener las condiciones adecuadas que permitan mejorar el nivel de vida, disminuir la pobreza, bajar la tasa de migración del campo a las ciudades, incrementar la inversión, mejorar las condiciones de crédito, la infraestructura productiva y en general generar un ambiente de confianza en el medio rural que conlleve al bienestar general.

Debemos recordar que:

EL AGRO ES IMPORTANTE TRES VECES AL DÍA



CENTRO DE LIDERAZGO EN AGRICULTURA

Hernán Chiriboga
Coordinador
hernan.chiriboga@iica.int



Objetivo Principal

Fortalecer capacidades de liderazgo del mayor número de profesionales y dirigentes agropecuarios involucrados en toma de decisiones y en producción del sector

- Visión holística del líder moderno
- Contribuir a mejorar los resultados de su gestión
- Realizar transformaciones en las instituciones y compartir sus nuevos conocimientos con otros

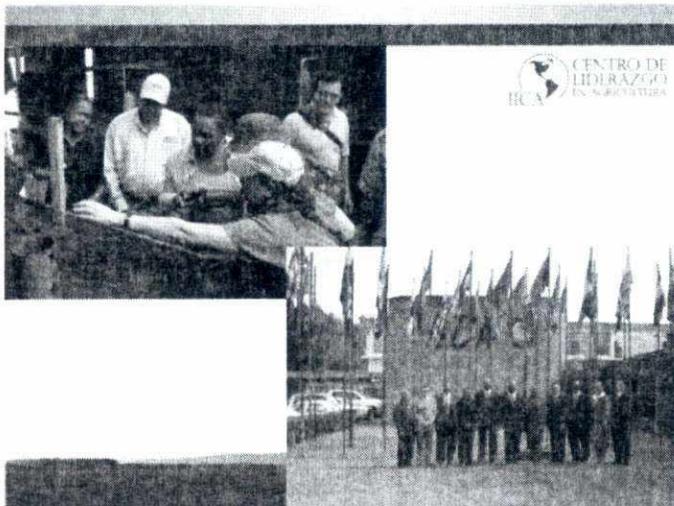
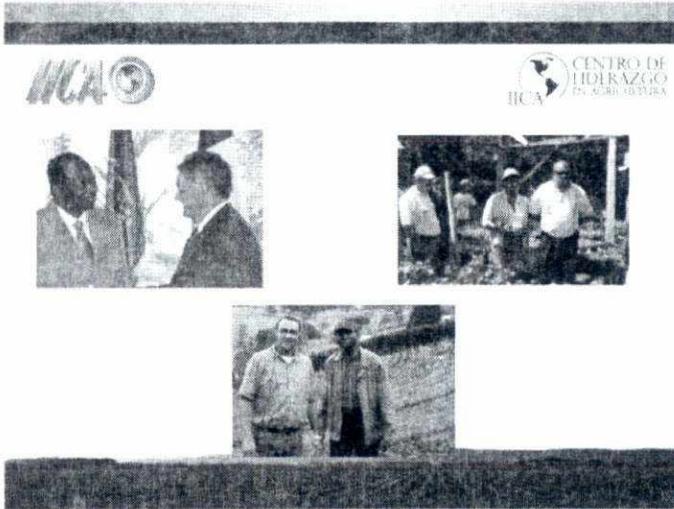
PMP 2006-2010:

"... el IICA promoverá la ejecución de programas para la formación de líderes con capacidad para la conducción del desarrollo agrícola y rural en las Américas"



Productos y Servicios

- **Foro para Líderes: Altos ejecutivos y tomadoras de decisión**
 - Establecer un diálogo estratégico
 - Rol del líder en el contexto hemisférico
 - Observación en campo de experiencias exitosas



IICA  CENTRO DE LIDERAZGO EN AGRICULTURA 

• **Foro de Líderes Jóvenes**

Se realizarán foros a nivel:

- Hemisférico
- Regional
- Nacional
- Territorial





Productos Post Foro



Nicaragua-Canadá



México-El Salvador



Caribe



Foros Regionales

- Foro Andino de Jóvenes Líderes en Agricultura y Vida Rural: 28 al 30 de julio, Quito, Ecuador
 - Participación de líderes de los 5 países
 - Temas:
 - Liderazgo basado en valores
 - Cambio climático
 - Desarrollo rural sostenible
 - Agronegocios





Foros Nacionales

- Foro de Jóvenes Líderes en Agricultura: julio 2008, República Dominicana



Capacitación Interna

- Participación de jóvenes profesionales del IIICA en eventos de capacitación sobre liderazgo





Pasantías en el Extranjero

Joven Líder	País de Origen	País de Destino
Aldemir Smenko-Ka-Ra	Tinidad & Tobago	Panamá
Denise Hodge	Antigua & Barbuda	Venezuela
Rosalina Godínez	Costa Rica	Colombia
Darwin Telemachus	Dominica	Costa Rica
Belwin Anthony	Guyana	Ecuador
Javier Sanja	Panamá	Perú
Conny Higgins	St. Vincent	El Salvador
Roberto C. Martínez	Nicaragua	Brasil
José A. Sánchez	Costa Rica	Uruguay



Comunicación Estratégica

- Página Web
- Comunidad de Práctica
- Publicaciones
 - Revista
 - Compendio de Artículos sobre Asuntos Urgentes
 - Libro "Liderazgo en Agricultura"
- [Video](#)



**Debemos continuar cultivando
líderes en el AGRO**

MUCHAS GRACIAS!

I FORO DE LÍDERES JÓVENES DE LA AGRICULTURA Y LAS COMUNIDADES
RURALES DE LAS AMÉRICAS

SAN JOSÉ, COSTA RICA
2008

Reunidos en la Sede Central del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en San José, Costa Rica;

Conscientes de la importancia de revalorar la contribución real de la agricultura y la vida rural al desarrollo sostenible de nuestros países y de difundir información al respecto, en búsqueda de una mayor competitividad, sustentabilidad, equidad y gobernabilidad;

Reconociendo la necesidad de trabajar juntos con los actores públicos, privados y sociales que interactúan en los territorios rurales, las cadenas de valor agregado agrícola y el entorno nacional e internacional;

Y reconociendo la riqueza la diversidad cultural, ambiental, social y económica de los países de América y las condiciones propias de nuestras realidades

Renovamos nuestro compromiso como Jóvenes Líderes de la Agricultura y las Comunidades Rurales de las Américas, de:

1. Contribuir a generar y fortalecer espacios y mecanismos que permitan concertar políticas de estado con criterios de inclusión social y de género, sustentabilidad ambiental, competitividad y participación.
2. Participar en la identificación y difusión sobre la contribución real de las cadenas agroalimentarias y territorios rurales al bienestar general de las sociedades, para que los tomadores de decisiones reconozcan la importancia de la agricultura y la vida rural en el diseño de las políticas públicas.
3. Fomentar emprendimientos comerciales agrícolas y rurales innovadores y contribuir de esa manera, al desarrollo de un tejido empresarial competitivo, innovador, incluyente y sostenible.
4. Empoderar a los líderes jóvenes creando conciencia de la importancia en la conservación ambiental para mitigar los efectos del cambio climático e impulsar el desarrollo sostenible.
5. Fortalecer el liderazgo en los jóvenes con base en la confianza y la integridad con el objetivo de promover el respeto de la identidad cultural.
6. Recomendar que se continúen celebrando foros para evaluar el trabajo realizado por los líderes de cada país miembro para promover el reposicionamiento de la agricultura y la vida rural.
7. Dar seguimiento a los compromisos adquiridos mediante los mecanismos disponibles para este propósito.



LIDERAZGO EN AGRICULTURA

Hernán Chiriboga
Coordinador del Centro de Liderazgo en Agricultura
hernan.chiriboga@iica.int



Conceptos

- Inspirar y compartir una visión que busque un objetivo en común
- Si quieres construir un barco no busques madera, no cortes tablas ni distribuyas trabajo, primero debes evocar en los hombres el anhelo del mar libre y ancho (F. Saint Exupery)
- Líderes son aquellos individuos que de manera incomparable inspiran confianza, alientan y luchan contra el miedo; asimismo toman la iniciativa con acciones positivas y productivas, iluminan el camino, definen las metas y describen un futuro con claridad (Peter Drucker)
- Capacidad de influir positivamente en otros seres humanos para la consecución de un objetivo o meta
- Visión de Nobel



LIDER DE LA ERA INDUSTRIAL

• *Exceso de controles, productividad, desconfianza*

LIDER DE LA ERA DEL CONOCIMIENTO

- *Liberador de talentos*
- *Empoderador*
- *Crea y genera confianza*
- *Brinda ambientes adecuados*
- *Trabaja en equipo*

ICCA

LIDERAZGO	ADMINISTRACIÓN
VISIÓN	OBJETIVOS
TRANSFORMACIONAL	TRANSACCIONAL
CORAZÓN	MENTE
TIENE SEGUIDORES	TIENE SUBORDINADOS
LIBERA EL CONTROL	BUSCA EL CONTROL
INFLUENCIA	AUTORIDAD



TIPS DE LIDERAZGO

EL CAMBIO EMPIEZA POR TI

El camino para hacer es ser

PREMIA Y RECONOCE *en público.*

Pocas cosas son más poderosas que un ser humano motivado

EL FRACASO ES ESENCIAL PARA EL ÉXITO *(en privado).*

Las derrotas enseñan

TRABAJA EN EQUIPO

Cuando las telarañas se juntan aprisionan a un león

SE PACIENTE CUANDO TE ENOJES *(Arenaliva, déjate pasar 20 segundos).*

Te evitará pedir muchos perdones

LIDERA BASADO EN VALORES

La Gran "H"



LOS SIETE HÁBITOS DE LOS LÍDERES EFECTIVOS



Hábito 1. Ser Proactivo (Iniciativa)

- Asuma la responsabilidad por su vida
- Significa tener libertad para escoger y aumentar su influencia
- Cuando usted es proactivo, usted escoge como desea responder a las circunstancias en vez de reaccionar automáticamente a ellas
- Lidere en base a valores: "La GRAN H" (humildad, honestidad)



Enfóquese en lo que usted puede influenciar

Los eventos se dividen en dos:

1. Círculo de influencia: cosas que usted puede cambiar por medio de sus elecciones
2. Círculo de la preocupación: cosas donde su influencia es poca o nula

Evite ser reactivo

Ejemplos:

- Así soy yo
- No es mi culpa



Einstein dijo:

"No puedes solucionar un problema pensando de la misma manera como lo creaste"

*Señor no tengo un gran problema,
tengo un Gran Señor para mi problema.*



Hábito 2:

Comenzar con un fin en la mente (Visión)

- La mejor forma de predecir el futuro es creándolo
- Comenzar con un fin en la mente nos enseña como vivir con visión, misión y un propósito
- Los líderes altamente efectivos comienzan con un fin en la mente de todo lo que hacen



Como vivo con propósito y misión

1. Piense en una persona que ha influenciado positivamente su vida
2. Determine que cualidades tiene que a usted le gustaría desarrollar



*El papa de la Revolución Verde
Norman*



Contéstese a las siguientes preguntas

- Cuáles son sus dones y talentos? *Perseverancia, dedicación, trabajadora, honesta, concupia, decidida*
- Cómo se imagina usted en el 2014? *Con logros profesionales, con nuevos proyectos y con nietos*
- Cuáles son las cosas personales que hacen que la vida valga la pena? *Mi esposo, mis hijos,*
- Cuáles son las cosas profesionales que hacen que la vida valga la pena? *Los productores agradecidos, mis estudiantes*
- Cuáles son las 5 cosas que usted mas valora? *La verdad, la honestidad, la amistad d, la puntualidad, la perseverancia*



Hábito 3: Poner primero lo primero (Integridad/Ejecución)

- Poner primero lo primero nos ayudará a identificar y eliminar las actividades no importantes que le roban tiempo
- Permite enfocarse en lo importante de su vida personal y profesional
- Hacer lo importante y no lo urgente
✓ Regla del 80: 20
- Ver el bosque y no los árboles

disfrutemos del viaje
"La vida es lo que pasa mientras te enargas de planificarte" J. Lennon.



Matriz del tiempo

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis • Peches inmediatos • Clientes exigidos • Un hijo (a) enfermo • Límite de tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y Preparación • Educación • Capacitación y desarrollo • Desarrollo de relaciones • Servicio al cliente
NO IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> • Interrupciones • Asuntos que otros piensan que son importantes • Actividades cotidianas • Actividades rutinarias o repetitivas • Necesidades de otros personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de trabajo en computadora o correo electrónico • Trabajo en Internet sin medida • Actividades que matan el tiempo • Conversaciones en superficie

Debemos pasar del cuadrante IV al II y esto reducirá los cuadrantes I y III



Hábito 4: Pensar en ganar –ganar (Respeto)



- Sustituir el yo por el nosotros.
- Las relaciones efectivas y de largo plazo requieren de cooperación al buscar el mutuo beneficio y soluciones que permitan que todos tengamos éxito.

Evalue su esquema de pensamiento

PERDER-PERDER	• Perder- perder es negativo. Pensar perder- perder expresa: "Si yo me hundo, te hundas conmigo"
GANAR-PERDER	• Ganar- Perder es competitivo y orgulloso.
PERDER- GANAR	• Perder-Ganar es débil. Cedo para complacer al otro.
GANAR-GANAR	Ganar- Ganar es ser valiente y considerado al mismo tiempo. Consegue fortalecer relaciones de largo plazo.



Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito del beneficio mutuo, son los siguientes:

- Creación de Confianza: Economía de la confianza
- Piense que si trata al otro como a usted mismo le gustaría ser tratado, estaría sembrando la semilla del ganar/ganar
- Acepte el hecho de que tanto usted como los demás pueden y deben resultar beneficiados en una negociación



- Negocie actuando con valores: La GRAN H umildad, Honestidad.

- Defina y comente:

(capitalismo de equidad)
P.A.E.

- Negocios son negocios *(de legal pero moral)*
- El fin justifica los medios



Ejercicio: KKs del nuevo ~~compañero~~ de
tb



Hábito 5:

Busque primero entender, luego ser entendido (Escucha empática)

- El entendimiento se logra por medio de escuchar
- Al tratar de entender a los otros sin emitir juicios, usted se convierte en una persona en la que otros confían
- Ponerse en los zapatos del otro

OJO: Lo importante siempre va después del pero....

Ej: Lo estás haciendo bien PERO.....



Escucha empática

- Significa que usted se olvida de sí mismo y concentra toda su energía en comprenderse con la persona que escucha en tiempo real:
- No se debe
 - Juzgar: No tome una posición
 - Sondar: No busque información para satisfacer su propia curiosidad
 - Aconsejar: Sea capaz de aconsejar solamente cuando se le solicite
- Se debe tratar de repetir con palabras propias lo que creemos haber entendido



COACHING

- Es la utilización del diálogo razonado y la escucha empática para un proceso de mejoramiento continuo
- Se hace pensar en probables soluciones por medio de preguntas
- Busca orientar y no dirigir

 **EL ABC del Coaching**

A

- Comprender
- LA SITUACION

B

- Comprender
- QUE PODRIA SER MEJOR

C

- Comprender
- COMO PODRIA SER MEJOR
- C1
- C2

  **Hábito 6: Sinergizar**
(Cooperación creativa)

- Concepto de sinergia: $2+2=5$
- La sinergia ocurre al valorar las diferencias, cooperar creativamente y realizar una lluvia de ideas sobre opciones y alternativas posibles
- Se requieren de diferentes puntos de vista para lograr una sinergia
- Cuidado con las anergias
– Conformismo, comodidad, status quo



 **Hábito 7: Afilar la sierra**
(Renovación)

- Se basa en el principio que cuando se toma tiempo para nutrir el cuerpo, la mente, el corazón y el alma, uno se vuelve más efectivo en cada área de su vida
- Cuida su activo más importante : USTED
- Se deben nutrir las cuatro inteligencias:
 - Int. Física
 - Int. Mental
 - Int Emocional
 - Int. Espiritual

 **CENTRO DE LIDERAZGO EN AGRICULTURA**

Cómo lograr equilibrio en el trabajo y en la vida?

CUERPO (Inteligencia Física)
Viva como si acabara de sufrir un infarto
Cuide su cuerpo

MENTE (Inteligencia Mental)
Prepárese como si le quedase un año para aprender todo lo que requiera

CORAZÓN (Inteligencia Emocional)
Hable como si la otra persona lo estuviese siempre *escuchando* *escuchar bien también*

ALMA (Inteligencia Espiritual)
Actúe como si tuviese que dar un reporte de su vida a Dios

 **CENTRO DE LIDERAZGO EN AGRICULTURA** 

¡MUCHAS GRACIAS!

LOS SIETE HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

Juan Caliva, Ph.D, Compilador¹

INTRODUCCIÓN

Stephen Covey, destacado autor en el área de gerencia y comportamiento, nos presenta en su libro, “Los 7 hábitos de la gente altamente eficaz” publicado en 1989 y del cual se han vendido alrededor 12 millones de copias, Su opinión es que la gente altamente eficaz ha utilizado estos 7 hábitos, en mayor o a menor grado, para sostener su éxito. “Los 7 hábitos” presentan una nueva forma de actuar en nuestra vida personal y profesional, que le permitirán escapar de la inercia y encaminarse hacia sus objetivos.

Los tres primeros hábitos tratan del auto-dominio. Es decir, están orientados a lograr el crecimiento de la personalidad para obtener la independencia.

Los siguientes tres hábitos tratan de las relaciones con los demás, trabajo en equipo, cooperación y comunicaciones; están orientados a lograr la interdependencia.

Finalmente, el séptimo hábito, se refiere a la renovación continua que le llevará a entender mejor los hábitos restantes. A continuación se presenta un resumen de cada uno y algunas sugerencias de cómo adquirirlos:

Los hábitos de la efectividad personal y organizacional.

Primer Hábito: Sea proactivo y genere una visión personal

Significa reconocer nuestra responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. Mediante una actitud colaboradora y responsable. La efectividad en los diversos ámbitos de nuestra vida está condicionada por "nosotros" y no por "los otros". La gente efectiva es pro-activa, su actitud es el producto de sus propias decisiones, basadas en valores; en lugar de ser producto del determinismo de sentirse víctima de condiciones externas; "*mi vida está determinada por condiciones fuera de mi control*" o "*es la culpa de otros*"

De esta manera, una persona pro-activa no niega los efectos que los aspectos genéticos, familiares o ambientales tienen en nuestra vida; los acepta como una influencia, pero ejercita la libertad de escoger la respuesta a esos estímulos.

La proactividad se refiere a que ante cada estímulo del medio ambiente tenemos la habilidad de decidir la respuesta que queremos dar. Una persona proactiva es consciente que sus acciones le llevaron donde está pero no se queda en el propio reconocimiento de esto sino que proyecta donde quiere estar, es aquella que dice “estoy aquí por las decisiones que tomé, pero mañana quiero estar allá”. Porque tenemos la capacidad de tomar nuevas iniciativas y responsabilizarse de su propio destino.

Ser proactivo no significa ser demasiado insistente, molesto o agresivo

¹ Este resumen fue elaborado con base en la lectura del libro y la revisión de artículos sobre el tema de diferentes personas y que se encuentran disponibles en Internet, básicamente en buscador Yahoo.com.

Este hábito de efectividad representa la posibilidad de asumir nuevos desafíos en un ambiente de libertad individual y responsabilidad social. Este es el hábito de la conciencia y conducta de responsabilidad, el que resulta determinante en cada persona para comprender sus realizaciones y frustraciones, sus retos y sus respuestas, sus ambiciones y sus logros.

Es muy importante entender que entre los estímulos, procedentes del ambiente externo e interno, y las respuestas, manifestadas en conductas observables o no, existe la libertad interior de decidir. Esta es evidentemente una postura no determinista, tal como el propio Viktor E. Frankl la señalara al considerarla la última de las libertades humanas. Al hombre se le puede despojar de todo salvo la de elegir sus valores de actitud frente a las circunstancias de su propia vida. Una lección magistral de libertad interior de elegir la dio el propio Frankl a raíz de su dolorosa experiencia durante sus años de confinamiento (1942 - 1945) en cuatro campos de concentración nazi. Su extraordinario libro: *Un psicólogo en un campo de concentración* (1946), publicado después con el título de: *El hombre en busca de sentido*, siempre perdurará como uno de los más valiosos legados de valor y esperanza humanas en las condiciones más difíciles de soportar para un ser humano.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre como adquirir este hábito son los siguientes:

- Valore positivamente la proactividad porque su práctica cotidiana le significará también mayor libertad personal.
- Sienta, piense y actúe reconociendo que su familia, su organización, su entorno son las responsabilidades más importantes.
- Acepte nuevos retos que lo desafíen a cuestionar y romper su precaria seguridad para desarrollarse cada vez más.
- Supere con decisión y valor las barreras internas y externas que le impiden actuar en forma proactiva.
- Anticípese al futuro diseñando con creatividad y oportunidad acciones preventivas.
- Actúe con suma responsabilidad en su trabajo como un camino inteligente para progresar.
- Reafirme día a día la responsabilidad que tiene sobre su propia vida.

El León

En una ocasión, un león se aproximó hasta un lago de aguas espejadas para calmar su sed y, al acercarse a las mismas, vio su rostro reflejado en ellas y pensó: "¡Vaya!, ese lago debe ser de este león. Tengo que tener mucho cuidado con él."

Atemorizado se retiró de las aguas, pero tenía tanta sed que regresó a las mismas. Allí estaba otra vez el "león" ¿Qué hacer? La sed lo devoraba y no había otro lago cercano. Retrocedió. Unos minutos después volvió a intentarlo y, al ver al "león", abrió las fauces amenazadoramente, pero al comprobar que el otro "león" hacía lo mismo, sintió terror. Salió corriendo, pero ¡era tanta la sed! Lo intentó varias veces de nuevo, pero siempre huía espantado. Pero como la sed era cada vez más intensa, tomó finalmente la decisión de beber agua del lago sucediera lo que sucediese. Así lo hizo. Y al meter la cabeza en las aguas, ¡el "león" desapareció!

Segundo hábito: Empiece con un fin en mente.

Segundo Hábito: desarrolle su liderazgo a partir de un objetivo claro

Este hábito consiste en que nuestra conducta no la debe regir el capricho ni el azar, debemos tener objetivos precisos a los cuales acercarnos: Un título universitario, comprar una casa o un carro, mantener una relación armoniosa con nuestros familiares y compañeros de trabajo. Cada vez que tomemos una decisión importante debemos decidir si ésta nos acerca o nos aleja de nuestros objetivos. Es importante al empezar un trabajo tener en mente una imagen de lo que queremos obtener para que nos sirva de referencia para examinar todas las cosas, la visualización es una característica fundamental de los líderes. Si empezamos el día sabiendo lo qué queremos hacer y hacia dónde dirigir nuestros esfuerzos para conseguirlo seguro que llegaremos al liderazgo personal y a una toma de decisiones derivadas de ellos. Imagínese como quisiera que fuera el final de su vida, como quisiera que lo vieran, como quisiera ser recordado, que obra le gustara dejar hecha. Este hábito lo motiva a comenzar con una clara comprensión de su destino y hacia donde quiere ir, a fin de encontrar los propósitos y principios que determinan su actuar. Este hábito, permite una visión a largo plazo, un análisis profundo de los problemas y también la captación de oportunidades.

Es la capacidad de visualizar el resultado deseado, de ver el potencial de nuestro liderazgo en el, de crear con nuestras mentes lo que actualmente no podemos ver con nuestros ojos.

Este hábito de efectividad refleja el liderazgo personal y satisface plenamente la necesidad de encontrar un sentido a la propia existencia. Este es el hábito de la primera creación o creación mental, el que resulta esencial en cada persona para comprender el cumplimiento de su misión existencial.

Las observaciones y estudios realizados acerca de la visión de futuro revelan que esta es en verdad extraordinaria y, tal como lo considera Stephen R. Covey, el poder de una visión de futuro es increíble. La literatura mundial abunda en casos que demuestran la manera en que la visión de futuro posibilita el cumplimiento de los propios objetivos. Viktor E. Frankl lo demostró personalmente, así como en los casos de aquellos otros individuos enfrentados a situaciones límites en los campos de concentración nazi. Benjamin Singer también comprobó el caso de niños escolares que tenían una imagen de roles centrados en el futuro y su influencia para su desarrollo. Andrew Campbell y Laura L. Nash estudiaron la influencia del sentido de misión para el caso de las organizaciones y equipos. Por último, Fred Polak estudió, para el caso de las civilizaciones, la influencia de la visión colectiva de futuro.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre lo que es el hábito del liderazgo personal, son los siguientes:

- Decida y actúe iluminándose con su propia visión de futuro.
- Dirija su vida previendo su derrotero futuro.
- Contraste sus decisiones y acciones con su misión personal y realice los ajustes que correspondan.

- Acepte que su vida tiene un sentido, pero reconozca también que es usted quien tiene que descubrirlo.
- Identifique los principios y valores que orientan su propia vida.
- Determine el sentido de su vida y comprométase con el mismo.
- Lidere su vida trazando el rumbo que recorrerá hoy y mañana.

Tercer Hábito: Establezca prioridades para administrar su vida personal y laboral

Consiste en distribuir nuestro tiempo sobre la base de prioridades: El autor describe un método de organizar el tiempo sobre la base de cuatro cuadrantes en los cuales coloca las actividades: urgentes, no urgentes, importantes y no importantes. El reto de las personas en la sociedad moderna está en la búsqueda de organizar y administrar su tiempo para realizar lo que se propone y encontrar un equilibrio entre lo que se produce y lo que permite producirlo. Para ser realmente efectivo se debe poner lo verdaderamente importante por encima de lo urgente ya que lo urgente sólo es importante para otras personas.

Las actividades son cruciales para mantener una armonía, coordinación, velocidad y logística de las actividades que hacen peligrar nuestro equilibrio emocional, es por esta razón que se debe aprender a decir no asertivamente a las actividades que no son importantes, ya que más bien restan tiempo. Diciendo no a estas actividades, estará diciendo Sí a las actividades que son importantes para nuestro desarrollo. Por ejemplo el teléfono sonando, ese correo sin responder... son actividades que no son importantes y que más bien distraen, por que presionan y son urgentes.

Y finalmente existen actividades que nos son ni importantes ni urgentes, y que implican una pérdida de tiempo como reuniones innecesarias, interrupciones y que dan la sensación "estuve ocupado todo el día y no hice nada"

Siempre estamos bombardeados por diversas actividades que debemos hacer, saber administrar el tiempo y priorizar las actividades es esencial.

Este hábito de efectividad interpreta la idea de la administración personal, y su aplicación inteligente posibilita que las personas puedan encontrar la diferencia entre lo importante y lo urgente para ser más efectivas. Este es el hábito de la segunda creación o creación física, el que resulta básico para comprender la calidad de las decisiones y acciones en el día a día.

Existen varias generaciones de aplicaciones inteligentes respecto a la administración del tiempo, cada una de las cuales ha logrado un avance sustantivo con respecto a la anterior: Desde la primera, basada en las notas y listas de tareas; pasando por la segunda, apoyada en las agendas; hasta la tercera, fundamentada en la administración del tiempo. Stephen R. Covey ha propuesto una cuarta que encuentra su sustento en la matriz de administración personal, en la que cada actividad puede ser clasificada según dos criterios: 1) Urgencia, aquellas actividades que requieren una acción inmediata; 2) Importancia, aquellas actividades que tienen que ver con los resultados. Así, cada actividad es susceptible de clasificarse en los siguientes cuadrantes: 1) Urgente e importante: Administración por crisis; 2) No urgente e importante: Administración

proactiva; 3) Urgente y no importante: Administración reactiva; y 4) No urgente y no importante: Administración inefectiva. Resulta obvio que es el segundo cuadrante el que resulta clave para el logro de la efectividad.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito de la administración del tiempo son los siguientes:

- Defina en forma prioritaria los objetivos y metas que deberá alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.
- Decida sobre aquello que no es urgente pero sí importante en su vida y determine actuar en consecuencia.
- Precise sus roles y objetivos, esfuércese por cumplirlos en el tiempo previsto.
- Efective sus resultados definiendo previamente la jerarquía de sus obligaciones.
- Trabaje y comprométase diariamente sobre su victoria privada (metas fijadas).
- Practique a diario el uso de su planificador (agenda) para verificar día a día el avance y fijar nuevas prioridades.

Cuarto Hábito: crear una filosofía interactiva de vida centrada en ganar-ganar.

Este hábito indica que nuestras interacciones con otros seres humanos siempre deben ser de mutuo beneficio. Nuestra relación con compañeros de equipo, superiores, y con otros miembros de la organización debe ser ganar-ganar, si yo gano y los otros pierden, al final los voy a perder.

El autor explica que si después de razonar con nuestro interlocutor no logramos un acuerdo ganar-ganar, nos queda la opción de "no hay trato". *Pensar en tú ganas, yo gano* significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente beneficiosos y satisfactorios. Para ser una persona efectiva se debe pensar como "Yo gano, tú ganas" no sólo como una técnica de negociación sino como una filosofía integral de la vida que entiende que existen suficientes oportunidades para todos y donde el éxito de una persona no significa el fracaso de otra. En la sociedad donde vivimos se tiene la filosofía del "Yo gano, tú pierdes". Desde pequeños vemos esto en la escuela, en el deporte, en casa, en la universidad,... y más adelante en la política y también en el trabajo. Prima más la competencia que la colaboración. En una situación de negociación con un otro, hay que perseguir el paradigma "yo gano tu ganas", que significa balancear el coraje y consideración, buscando el respeto por nosotros (autoestima) y el respeto por otros. Esto le permite que ambos ganen y que se deje de manipular y de mantener posiciones intransigentes y autoritarias y de esta manera poder entrar en un desacuerdo aceptable.

Aunque en el corto la relaciones ganar-perder resulten en ganancias inmediatas, a largo plazo vemos que son ineficaces y perjudiciales para ambas partes.

Este hábito de efectividad ejemplifica el beneficio mutuo y ayuda poderosamente a encontrar el equilibrio en las relaciones humanas con un sentido de bien común y equidad. Este es el hábito que posibilita el logro de satisfacciones compartidas entre todas aquellas personas que participan en un proceso de negociación.

Este hábito comprende el estudio los paradigmas de interacción humana: 1) ganar/ganar; 2) gano/pierdes; 3) pierdo/ganas; 4) pierdo/pierdes. Cada uno de estos paradigmas es un modelo de relaciones humanas que conlleva determinados objetivos y logros; sin embargo, el primer modelo de los nombrados en una realidad interdependiente es el único viable. Este primer modelo representa beneficios mutuamente satisfactorios, además de que supone aprendizaje recíproco e influencia mutua. La historia de los conflictos en todos los ámbitos psicológicos y sociales refleja la ausencia de esta comprensión, primero, y la práctica desafortunada de las negociaciones, después. Los procesos de negociación colectiva llevados en forma periódica entre representaciones empresariales y sindicales reflejan, en la mayoría de las realidades empresariales latinoamericanas, un modelo basado en el paradigma gano/pierdes, el mismo que a la postre se convierte en un paradigma pierdo/pierdes.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito del beneficio mutuo, son los siguientes:

- Piense que si trata al otro como a usted mismo le gustaría ser tratado, estaría sembrando la semilla del ganar/ganar.
- Acepte el hecho de que tanto usted como los demás pueden y deben resultar beneficiados en una negociación.
- Negocie actuando con integridad, madurez y mentalidad de abundancia.
- Decida aquello que favorezca el bien común y la equidad.
- Actúe pensando en que todos deben beneficiarse.
- Cultive una filosofía de vida ganar / ganar en la vida familiar, laboral y social.
- Estimule la inteligencia del equipo de trabajo aportando una filosofía y conducta sustentada en ganar / ganar.

Quinto Hábito: Escuche empáticamente tratando de comprender y después ser comprendido.

Este hábito trata de ponerse primero en el lugar del otro, de ver las cosas desde su punto de vista. Se basa en el refrán popular de "Todo es del color del cristal con que se mire". *Tratar primero de comprender* involucra un cambio muy profundo en el pensamiento. Generalmente queremos ser comprendidos. Es quizás el más difícil de practicar, casi siempre pasamos más tiempo hablando que escuchando y creemos que las cosas sólo pueden ser de la manera en que nosotros las veos. Este hábito implica otro cambio de paradigma, es decir, estamos acostumbrados a dar nuestra opinión sin querer enterarnos de lo que opinan los demás y lo que les sucede, es difícil interactuar con la gente y esto genera problemas de comprensión y conflictos entre las personas. Aprender a escuchar y entender a los demás desde su propio punto de vista teniendo en cuenta sus intereses y motivaciones, sin que esto signifique estar completamente de acuerdo en todo, implica no sólo evitar problemas interpersonales sino acelerar los procesos "yo gano, tú ganas".

La mayoría de las personas desean ser comprendidas. La tendencia natural en la generalidad de las personas es dar recetas basadas en su propia autobiografía, proyectarse. Oír empáticamente puede parecer riesgoso, por ello se requiere de los hábitos 1, 2, 3. Suspenda todas sus técnicas y manipulaciones, comprenda la posición del otro y lograra confianza y cooperación. Así la gente se siente reafirmada como ser humano y se siente apreciada.

**La mayoría de las personas no escucha con la intención de comprender;
escuchan con la intención de responder**

Este hábito de efectividad describe la comunicación efectiva y conviene aplicarlo a los efectos de desarrollar los beneficios de la inteligencia emocional y obtener un clima social de respeto y convivencia armoniosa. Este es el hábito que sustenta la necesidad de comprender con empatía al otro para después ser comprendido y poder edificar relaciones interpersonales más constructivas.

Destaca muy especialmente en este hábito la importancia de la escucha empática en el proceso de la comunicación humana. Si bien todos los hábitos de la efectividad se encuentran muy relacionados con la inteligencia emocional, este hábito lo está en un grado mayor por sus propias connotaciones emocionales. Se ha comprobado a través de diversos estudios que la escucha activa resulta para el supervisor una aptitud crítica para obtener el éxito en su gestión. Esta escucha es con la intención sincera de comprender profunda y realmente a la otra persona. Puede recordarse aquí que la antigua filosofía griega reconoce el ethos, fundamento del carácter e integridad; el pathos, base de la empatía y el sentimiento; y el logos, sustento de la lógica y la razón.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito de la comunicación empática, son los siguientes:

- Aprenda mentalmente a ponerse en los zapatos del otro para empezar a comprenderlo.
- Pregúntese si la calidad de su comunicación con las personas aporta el respeto necesario y posibilita una convivencia armoniosa.
- Reconozca que para comprender al otro deberá aprender a escucharlo con la mente abierta.
- Entienda al otro para comunicarse, primero, y encontrar juntos una solución efectiva, después.
- Compórtese con la necesaria firmeza y seguridad frente a los demás para ser escuchado.
- Realice depósitos constantes y positivos en la cuenta bancaria emocional de los demás.
- Aprenda a establecer una comunicación empática escuchando y dejándose escuchar.

Escuche, Brinde Confianza y Liberará Talentos

En un colegio humilde la profesora Clara Pérez daba clases de matemáticas para 5to grado. A pesar de que ella decía que quería a todos sus alumnos por igual, había un niño muy mal presentado, sucio y descuidado, Juancito Gómez, con el cual se ensañó. Le corregía sus tareas de manera muy rígida, le ponía con tinta roja observaciones y bajas calificaciones.

Un día la directora le pidió a la profesora Pérez que vieran los expedientes de los niños y ella dejó el de Juanito para el final. Cuando lo leyó vio el reporte de su profesora de 1er grado: “Juanito es un niño brillante. Es un deleite trabajar con él”

La profesora de 2do grado escribió: “La madre de Juanito tiene una enfermedad terminal y esto ha afectado su rendimiento, aunque él sigue haciendo su mejor esfuerzo. La profesora de 3er grado dice: “la muerte de la madre de Juanito lo tiene muy mal y su padre no se ha hecho cargo.

La profesora de 4to grado dice: “Hay que apoyarlo, este niño está perdiendo la batalla tiene una situación familiar muy complicada y ha perdido el interés. La maestra Pérez reflexionó y desde entonces le dedicó más atención a Juan quién logró incrementar notablemente su rendimiento.

Al llegar navidad, todos los niños trajeron regalos muy bien envueltos con lindos moños y papeles menos Juan quien cargaba con un regalo toscamente envuelto con papel de supermercado que contenía un collar incompleto y un frasco de perfume a medio consumir.

Cuando entró al salón se escucharon risas y burlas de sus compañeros, pero la profesora se colocó el collar y se roció con el perfume. Al final del día Juan se acercó a la profesora y le dijo: “Usted me recuerda al olor de mi madre.”

Al finalizar el curso lectivo, Juan le puso una nota agradeciéndole y diciéndole que “¡ella había sido su mejor profesora!” Desde aquel momento la profesora Pérez decidió que no enseñaría solamente matemática sino que sería una educadora de valores y principios.

Seis años después Juan le escribió a su profesora de 5to contándole que se había graduado del colegio con honores y que ella continuaba siendo su mejor profesora. Ocho más tarde Clara recibió otra nota que decía que había terminado su doctorado en medicina firmada por el Doctor Juan Gómez, dentro de la cuál le mencionaba que ella continuaba siendo la mejor profesora que había tenido.

Tres años después, en la carta enviada a la profesora Juan le comentó que su padre había fallecido y que él se iba a casar pronto. Le solicitó que tomara el lugar de su madre en la iglesia; ella lógicamente aceptó.

Durante la ceremonia Juan le dio las gracias por haberle brindado confianza y por haber creído en él, “¡me he convertido en alguien útil!” comentó.

Clara le respondió: “gracias a ti, por haberme enseñado a confiar en las personas y a no regirme por las apariencias”.

Sexto Hábito: Desarrolle una cooperación creativa mediante el trabajo en equipo

Es trabajar en equipo, construir equipos, desarrollar unidad y creatividad con otros seres humanos. Algunas metas las podemos lograr solos, pero las organizaciones grandes sólo las podemos lograr con trabajo en equipo. Proyectos como la llegada del hombre a la Luna o la fabricación de la Bomba Atómica son el resultado del trabajo sinérgico. La creación de este hábito requiere del trabajo en equipo y la confianza mutua y genera creatividad, innovación y efectividad.

La sinergia se alcanza cuando dos partes en disputa utilizan su capacidad para buscar una solución mejor que las propuestas de cada uno individualmente. La sinergia se nutre directamente del hábito 4.- Piense ganar / ganar y el hábito 5.- Busque primero comprender y luego ser comprendido. Es necesario comunicarse con respeto y creatividad, se aprende mejor, mejora su conocimiento, y se crea una disposición a proponer soluciones a los problemas que son mejores a los planteados originalmente.

La sinergia es la esencia del liderazgo, representa la relación existente entre cada una de las partes con el todo, donde el resultado total siempre es mayor a la suma de las partes.

Este hábito de efectividad implica la interdependencia y es el producto social de individuos, familias, equipos de trabajo y organizaciones bien integradas, productivas y creativas. Este es el hábito que fundamenta los logros sinérgicos del trabajo en equipo, vale decir de aquellos equipos en los que el resultado del colectivo es mayor que la simple suma de sus integrantes. También podría afirmarse que el cociente intelectual del equipo es mayor que el promedio del cociente intelectual de aquellos que participan en su composición.

La sinergia es un producto resultante de la calidad de las relaciones internas y externas de calidad singular. Así, la sinergia intrapersonal es consecuencia de la práctica de los tres primeros hábitos que propician la victoria privada o maestría personal; en tanto que la sinergia interpersonal es el resultado de la práctica de los tres segundos hábitos que generan la victoria pública o maestría interpersonal. Otra manera de enfocar la sinergia interpersonal es considerarla como un producto de la mentalidad de abundancia, la cuenta bancaria emocional y el esfuerzo por procurar primero comprender. Un ejemplo notable de sinergia son los círculos de calidad comprometidos, productivos y creativos.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito de la interdependencia, son los siguientes:

- Sinergice actuando con proactividad, competitividad y creatividad en su equipo de trabajo.
- Seleccione la tercera idea superior en los grupos humanos en los que participe.
- Alcance nuevos logros y propicie la innovación en su propia familia.
- Supérese a sí mismo para desarrollar cada una de las dimensiones de su personalidad y lograr una mayor sinergia interna.
- Actúe proactivamente para ayudar a la formación de un equipo de trabajo bien integrado y productivo.

- Acepte la diversidad como una fortaleza del equipo de trabajo que se necesita explotar con inteligencia, creatividad y sensibilidad.
- Intégrese a un equipo de trabajo sumando y multiplicando esfuerzos para alcanzar los objetivos del grupo en forma sinérgica.

Séptimo Hábito: Ejercite la renovación y el crecimiento personal mediante el ejercicio físico, mental espiritual social y emocional.

Este capítulo comienza con la historia de un leñador que se encuentra tan inmerso en su trabajo de derribar árboles que olvida que dedicar unos minutos a afilar su sierra le haría ahorrar muchas horas de esfuerzo. Aplicado a nuestra vida afilar la sierra se refiere a dedicar un breve espacio de nuestra vida a mejorar nuestras condiciones físicas e intelectuales mediante el ejercicio físico y el estudio. Bajo este hábito se recoge la necesidad de que las personas participen en procesos de desarrollo continuo en varios campos enfocándose en acrecentar su potencialidad buscando renovarnos continuamente en conocimientos, habilidades y aptitudes.

Organícese para dedicar tiempo a cultivarse y a cuidarse. Es preservar y mejorar su activo más importante: "usted mismo". Debemos reforzar nuestra autodisciplina, dedique tiempo para mantener los otros 6 hábitos.

Afilar la sierra significa que si nos dedicamos solamente a utilizar la sierra sin afilarla seguramente llegará el momento en el que no podamos cortar más.

Este hábito de efectividad interpreta la mejora continua y ofrece un horizonte de superación personal en todas y cada una de las áreas de nuestra personalidad. Este es el hábito que permite entender el mejoramiento personal en la dimensión física, mental, socio-emocional y espiritual.

Stephen R. Covey denomina a este hábito afilar la sierra por aquella historia que relata acerca de un leñador que se encuentra en pleno bosque tratando con mucho afán de derribar árboles con su hacha. Sin embargo, no le pasa por sus mientes que su hacha también requiere ser afilada cada cierto tiempo para que recupere su filo y pueda seguir brindando un buen servicio. Pues eso es precisamente lo que acontece con las personas cuando no son capaces de hacer un alto en el camino de su vida para recuperar nuevas energías con el descanso reparador, la lectura de estudio, la ayuda solidaria al prójimo o la meditación. Las personas requerimos renovación en todas y cada una las dimensiones de nuestra personalidad: física, mental, socio-emocional y espiritual. En cualquier caso, la falta de una apropiada renovación en estas dimensiones puede tener un elevado muy costo para las personas.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito de la mejora continua, son los siguientes:

- Descanse plácidamente las horas que necesita para reponer sus energías físicas y mentales.
- Lea, estudie y reflexione, todavía sigue siendo una de las maneras más inteligentes de informarse, educarse y cultivarse.

- Mejore todo lo que realiza, siempre existirá la posibilidad de mejorar.
- Aliméntese en forma nutritiva y sana para estar siempre en buena forma.
- Desarrolle su carácter expresando en su conducta principios y valores positivos.
- Ofrézcase a sí mismo la posibilidad de renovarse en todas las dimensiones de su personalidad.
- Cultive una vocación de servicio sirviendo a los demás con amor.

CONCLUSIONES

Los 7 hábitos de la gente altamente eficaz es un libro popular, publicado de Simon & Schuster, en 1987. El libro proporciona un marco útil y secuencial para entender el proceso de Desarrollo Personal, Según el autor los 7 hábitos son ' conocimiento común ' pero, él agrega, no es necesariamente "práctica común". En hecho, podría ser discutido que los hábitos funcionan realmente opuestamente a la naturaleza humana básica. Por nuestra naturaleza, somos criaturas reactivas y estamos inclinados actuar principalmente fuera de interés propio. Pero estamos también como seres humanos capaces de generar pensamientos y de acciones mucho más altos y trabajando para internar difícilmente los 7 hábitos podemos desarrollar una actitud proactiva capaces de guiar nuestro propio destino y ejercer influencia en la gente para el bien colectivo. Si usted se esfuerza por adquirir estos hábitos, si usted los aplica, piensa de ellos profundamente y los enseña a otros, ellos eventualmente le Conducirán al cambio fundamental en usted y en su organización. En resumen (i) No importa con cuántas personas usted trabajo, hay una sola persona a la cual puede cambiar: a usted mismo, (ii) La mejor inversión que puede hacer, entonces, es en mejorarse a sí mismo desarrollando los hábitos que le harán una mejor persona y un mejor gerente y (iii) Si usted quiere cambiar cualquier situación, tiene que comportarse en forma distinta. Pero para cambiar su comportamiento, debe antes modificar sus paradigmas – su forma de interpretar el mundo.

BIBLIOGRAFÍA

"LOS SIETE HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA"; Stephen R. Covey, edit Piados; México; 1ª edición

Dinámica: como alcanzar metas trabajando en equipo

Objetivos

- Fortalecer el trabajo en equipo
- Poner en práctica los hábitos del liderazgo efectivo

Actividad

Lanzamiento de bolas a las canastas

Instrucciones

Primera parte

1. Los Facilitadores seleccionan una sala amplia en la cual establecen un cuadrilátero. Dentro del cuadrilátero ubican 3 canastas (tipo basurero) para alojar las bolas que serán lanzadas y les asigna un valor a cada una de las canastas de la siguiente manera: canasta de un punto, canasta de 3 puntos y canasta de 5 puntos.

2. A tres metros del cuadrilátero se pinta una raya a partir de la cual se ubican los lanzadores. Detrás de los lanzadores se ubican las bolas que serán lanzadas.

3. A un lado del cuadrilátero se ubica una pizarra para llevar el marcador del equipo.

Segunda parte

Reglas para la participación

Una parte de los participantes se ubican en el área de lanzamiento y son ellos los que se encargaran de lanzar las bolas; mientras que otra parte del grupo se ubica dentro del cuadrilátero para recuperar las bolas que no entran en las canastas y devolverlas a los lanzadores.

Las bolas que salen del cuadrilátero no pueden ser reutilizadas en lanzamientos.

Tercera parte:

Se inicia con una prueba de práctica de un minuto en la cual los participantes fijan una meta de los puntos a alcanzar, realizan los lanzamientos y hacen el conteo de los puntos.

Una vez concluida la práctica se fija una nueva meta de los puntos a alcanzar. El facilitador indica cuando va a dar inicio el primer ciclo de lanzamientos el cual durara un minuto. Una vez completado el minuto se procede a contar el número de puntos que logró el equipo de acuerdo con el número de bolas que se encuentran en las canastas. Se anota el resultado y se procede a iniciar un nuevo ciclo.

Se realizarán ciclos de lanzamiento y de mejoramiento de la estrategia hasta que el grupo decide que han hecho el mejor esfuerzo.

Cuarta Parte

Reúna al grupo y revise la experiencia con ellos alrededor los temas de formación de equipos de trabajo, estrategia, liderazgo, creatividad, eficiencia, eficacia y humildad.

Comentarios:

Orientándonos hacia el futuro

Objetivo: Fijar el rumbo para institución

Actividad: Señalar el norte

Instrucciones

Primera Parte

1. Los participantes se juntan en un espacio libre de obstáculos y en donde se puedan mover con facilidad.
2. Se les cubre los ojos de tal manera que no puedan ver a sus compañeros o el lugar donde se encuentran.
3. Se le pide que se separen al menos un paso de los otros participantes
4. Con los ojos cubiertos se les pide que den vueltas y se les pone a señalar el norte con su mano derecha.
5. A partir de este momento los participantes siguen las instrucciones del facilitador:
 - Avanzar 3 pasos hacia el norte
 - Avanzar 2 pasos a la derecha
 - Avanzar dos pasos hacia atrás
 - Avanzar dos pasos a la izquierda.

Segunda Parte

Se les pide a los participantes que se quiten la venda y con la ayuda de una brújula se identifica el norte. Una vez identificado el norte se les vuelven a dar las instrucciones:

- Avanzar 3 pasos hacia el norte
- Avanzar 2 pasos a la derecha
- Avanzar dos pasos hacia atrás
- Avanzar dos pasos a la izquierda.

Tercera Parte

Una vez identificado el norte se les vuelve a poner la venda y se les pide:

- Avanzar 3 pasos hacia el norte
- Avanzar 2 pasos a la derecha
- Avanzar dos pasos hacia atrás
- Avanzar dos pasos a la izquierda.

Cuarta Parte

1. Se pide a uno o más participantes que realice un comentario sobre lo que aprendieron
2. El facilitador realiza un resumen de la dinámica



Coaching Herramienta de Liderazgo

Hernán Chiriboga
Centro de Liderazgo en Agricultura



Qué es el Coaching?



Es la utilización del diálogo razonado y la escucha empática para un proceso de mejoramiento continuo

- Proceso de aprendizaje permanente,
- Nueva forma de pensamiento para épocas de cambio,
- Proceso emocional que ayuda al logro de metas,
- Herramienta para solución de problemas y toma de decisiones
- Proceso de crecimiento para ser una mejor persona en todos los campos de la vida



Propósitos del Coaching



- Se busca satisfacer las necesidades del coachee (pupilo), y no que se impongan las normas y prioridades del coach
- Busca ORIENTAR y no dirigir
- Optimización de la producción
- Fortalecer el desarrollo humano a largo plazo
- Facilita alcanzar objetivos profesionales



Tipos de Coaching



Coaching
Integral
Sintetológico

Coaching
Estratégico

Integral
Todos los aspectos de la vida

Parcial
Aspectos relativos al desarrollo profesional



Beneficios Individuales



- Tiempo para reflexionar y encontrar las alternativas por uno mismo
- Satisfacción personal
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva
- Detección de oportunidades
- Vida personal enriquecida
- Manejo de situaciones complicadas
- Permite ser escuchado y ser uno mismo el actor del cambio previo un razonamiento lógico



Cualidades del Coach

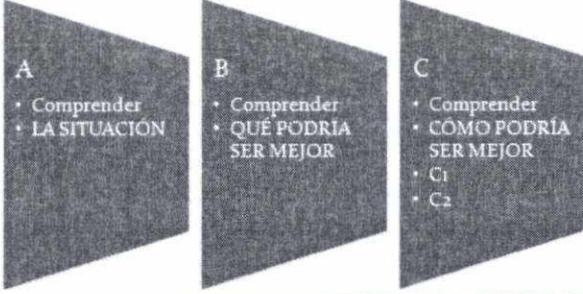


- HUMILDAD
- HONESTIDAD
- Confiable
- Empático
- Paciente
- Se conoce a si mismo
- Defiende lo correcto
- Busca empoderamiento del coachee o pupilo
- Celebra las victorias tanto grandes como pequeñas
- Aumenta sus competencias
- Guía con el ejemplo

LA GRAN "H"



IICA **ELIABC del Coaching** **CENTRO DE LIDERAZGO EN AGRICULTURA**



A

- Comprender
- LA SITUACIÓN

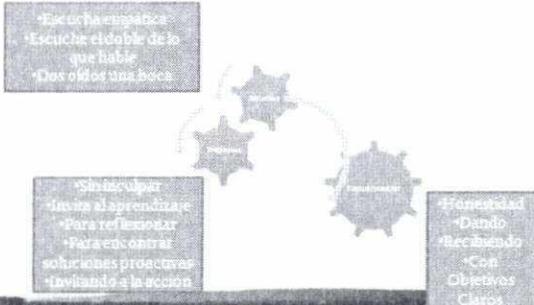
B

- Comprender
- QUÉ PODRÍA SER MEJOR

C

- Comprender
- CÓMO PODRÍA SER MEJOR
- C1
- C2

IICA **Habilidades de un Coach Efectivos** **CENTRO DE LIDERAZGO EN AGRICULTURA**



Empatía

- Escucha empática
- Escuche el doble de lo que habla
- Dar oídos una boca

Sin juicios

- Inicia al aprendizaje
- Para reflexionar
- Para encontrar soluciones proactivas
- Invitando a la acción

Positividad

- Dando
- Recibiendo
- Con Objetivos Claros

IICA **Visión** **CENTRO DE LIDERAZGO EN AGRICULTURA**

La Visión solo llega a ser clara cuando uno puede mirarse el corazón. El que mira hacia afuera sueña. El que mira hacia adentro despierta

Carl Jung





EJERCICIO

◦ EJERCICIO PRÁCTICO EN GRUPOS DE TRES

1. COACH – ENTRENADOR PERSONAL
2. COACHEE - PUPILO
3. OBSERVADOR

Clasificación del ejercicio:
(F+T) no se observó.
W: no se observó.
100 p. por grupo.
100 p. por grupo.

Coaching

Hernán Chiriboga y Juan Calivá. Compiladores²

INTRODUCCIÓN

Palabras claves:

Coaching

Coach

Coachee

Coaching Ontológico

Uno de los retos que enfrentan los líderes en las organizaciones modernas consiste en lograr el mejor desempeño de los equipos de trabajo pero a su vez como lograr que cada miembro del equipo alcance sus mejores niveles. Existen diferentes herramientas para lograrlo. Entre estas herramientas destaca el proceso llamado coaching.

En sus inicios el COACHING se da en el campo deportivo en donde un coach estimula a cada miembro y al equipo a ser competitivos para ganar una competencia. Podemos decir que el coaching aplicado al mundo empresarial ha tenido su auge desde la segunda mitad de los años ochenta aproximadamente cuando algunos pensadores de las ciencias de administración de empresas comenzaron a interesarse en la forma como los entrenadores o coaches dirigían a jugadores y equipos deportivos. Además de buscar la mejor manera de poner en práctica los métodos deportivos en el campo empresarial. Es por esta razón que en tiempos recientes, diferentes autores, han tratado de integrar las bondades del coaching a la empresa u organización en donde puede convertirse en un sistema integral para la dirección y liderazgo para la movilización de los individuos y equipos para alcanzar la visión institucional. Hoy día el coaching ha sido reconocido como un proceso para mejorar el rendimiento personal y el de los equipos. De esta manera el coaching ha venido convirtiéndose en una práctica de mucha importancia en empresas y organizaciones para retener y desarrollar a los integrantes mediante la asesoría y el apoyo permanente.

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach, en grupos de trabajo o en el trabajo personal, está transformándose rápidamente en una alternativa con gran potencial para el desarrollo de la organización

Razones por las cuales el coaching es importante para las organizaciones:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Estimula la práctica de valores
- Promueve el compromiso entre los integrantes de la organización.
- Estimula a las personas hacia la obtención de resultados superiores.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Libera el talento de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

²Ing. Hernán Chiriboga Pareja, Coordinador del Centro de Liderazgo en Agricultura y Juan Caliva, Especialista en Educación y Capacitación del Centro de Liderazgo en Agricultura, CLA y Coordinador de la Unidad de Educación y Capacitación (UNECAP) del IICA.

I. Definición de Coaching

De acuerdo con Leibling y Prior³, el coaching es una herramienta para ayudar a que otras personas adquieran nuevas habilidades y crezcan, especialmente cuando están desmotivadas y sus rendimientos son bajos. Es un proceso que implica conversación, cuestionamiento y sugerencias. Lo que permitirá que el coachee o pupilo plantee su propia situación y opciones, y que tome decisiones informadas basadas en sus preferencias dentro de su propia posición en la empresa y para su propio mejoramiento.

Por lo tanto el coaching es un conjunto integrado de acciones orientadas a mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance su potencial.

En la organización, el coaching es una forma sistemática de adiestramiento en el trabajo, provisto por un profesional externo, un compañero de trabajo o por el supervisor de la persona. Generalmente, el coaching busca construir habilidades como comunicación, resolución de problemas o trabajo en equipo. También se utiliza con frecuencia para mejorar características personales como impacto o asertividad.

El coaching se convierte en una alternativa para los líderes al ofrecer una serie de herramientas que pueden ser aplicadas en la organización. Sus principales características son:

1. Ser una herramienta para el del líder (coach) con algunas características que resultan novedosas para el desarrollo de la organización.
2. Ser una metodología de planificación continua que se dirigen hacia el logro de la visión.
3. Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.
4. Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aun más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para la organización.
5. Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo como obligación hacia el trabajo como logro de metas, trabajo en equipo y satisfacción por el logro de metas

II. El coaching en la organización

En una organización el coaching se genera de la relación directa entre el coach y el coachee o pupilo y su principal herramienta es una conversación donde aparecen compromisos mutuos. Se establecen compromisos que deben ser cumplidos por las partes tal y como se presenta a continuación:

³ Mike Leibling and Robin Prior. (2000) Coaching: paso a paso. Editorial gestión España.

Miembro de la organización	Compromiso	Observaciones
Coachee o pupilo	Con un resultado superior, transparencia para alcanzarlo y su compromiso con el logro. Ver el trabajo como algo de vital importancia para la organización	Resulta muy importante escribir el compromiso e integrarlo en los planes de trabajo El coachee o pupilo centra su acción en los resultados
Coach	Con el apoyo, supervisión y asesoría al coachee o pupilo Con el establecimiento de una meta comprendida y compartida. Inicio de un nuevo ciclo cuando se alcanza un compromiso o resultado.	Garantizar el apoyo para el coachee logre el compromiso El coach tiene una manera peculiar de escuchar, donde es capaz de darse cuenta de sus propias opiniones del coachee, y de las opiniones que el coachee traiga en su relato. El coach encara cada resultado superior a conseguir, como quien inicia un juego. Establece reglas, establece cómo se hace un gol y cómo se gana el juego. También hace que, cuando ese juego se termina, se declare así y llama a un juego nuevo más grande.

El proceso de coaching se basa en alcanzar resultados, por lo que cuando se alcanza un compromiso o resultado constantemente se debe establecer un nuevo compromiso o una nueva meta. Cuando una organización quiere obtener los resultados superiores no antes alcanzados, podría estimular procesos de coaching como una excelente herramienta para lograrlos.

El trabajo del coach en una interacción con otra persona se puede ver de la siguiente manera:

- Escucha los objetivos del coachee
- Detecta lo que está faltando para el logro de resultados
- Diseña conversaciones para alinear sus acciones con su compromiso
- Lo asiste hasta que logre los resultados deseados.
- Centrar en valores el proceso de coaching

Características del coaching

Las características esenciales para implementar un proceso de coaching en la son:

1. Centrado en mejorar: Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo "coacheada" a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se están discutiendo.

Herramientas para el Coach. Pregunte como mejorar. Fije objetivos y metas claras. Descubra en conjunto con el Coachee o pupilo diferentes alternativas para lograr los objetivos y metas. Las preguntas se vuelven una herramienta clave para obtener

información para lograr resultados positivos. Los coaches pueden ayudar a otros, a resolver problemas, sabiendo la forma en que esas otras personas entienden el problema, lo que han hecho para resolverlo y la forma en que piensan en que puede ser resuelto. También incluye proponer y administrar recompensas que construyan el compromiso y fomenten el logro de resultados.

2. Interactividad: En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.

Herramientas para el Coach:

Escuche con empatía: Hay aspectos verbales y no verbales en esta actividad. Los aspectos no verbales incluyen conductas como: Dar la cara a la otra persona, mantener contacto visual, gestos de asentimiento, evitar conductas distractoras tales como ver papeles e interrumpir. Los aspectos verbales incluyen palabras y expresiones de asentimiento. La habilidad principal que subyace es la de escuchar sin evaluar inmediatamente lo que la otra persona está planteando. Significa tratar de comprender lo que la otra persona está comunicando, en vez de evaluar si lo que dice es correcto o incorrecto o de si usted está de acuerdo o no. Cuando se hace un juicio prematuro, se interrumpe el desarrollo de la información y se comunica es una falta de respeto por la otra persona, lo cual destruye la naturaleza de una conversación de coaching. Una parte fundamental de la disciplina requerida por el coach es el manejo de los fundamentos de la conversación.

3. Responsabilidad compartida: Tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.

Herramientas para el coach: Asumir la responsabilidad de apoyar al coachee o pupilo y aceptar la responsabilidad por el resultado de la interacción de coaching. En otras palabras: "si resultado, tuve responsabilidad en ello". Comprender y estar comprometido a crear las condiciones esenciales de coaching durante cada interacción como coach. Comprender y estar comprometido a desarrollar la forma básica de conversación durante cada sección de coach.

4. Focalización: La focalización inicia con una conversación general que se va enfocando hacia aspectos específicos en la medida en que los participantes van logrando clarificar objetivos y metas.

Herramientas para el coach: Afirmary. Durante la sesión de coaching se debe estar revisando y reafirmando con el coachee los puntos de acuerdo más importante que se van alcanzando. Esta herramienta se focaliza en el resultado final del coaching; la mejora continua. Refuerza el sentido de logro en la otra persona y contribuye al compromiso de la mejora continua. El realizar afirmaciones durante una interacción de coaching puede dirigir la atención hacia dos grupos de competencias demostradas por la persona, como aquellas competencias que la persona ha demostrado en el trabajo y aquella competencia que la persona demuestra durante una interacción de coaching.

5. Respeto: El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

Herramientas para el coach: Confidencialidad. Para poder avanzar en el proceso de coaching es necesario crear confianza entre los coachees o pupilos. El respeto por los pupilos se inicia con base en la discrecionalidad, la transparencia y el respeto de los compromisos adquiridos. Respetar al coachee o pupilo es vital crear confianza para que la próxima sesión sea mejor.

Los coaches realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan feedback. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los subordinados, así como proveyendo de los recursos necesarios. Esto significa que les ayuda a evitar el fracaso, igual que al logro del éxito. Removiendo obstáculos y asignando recurso los buenos coaches promueven el éxito.
Durante el proceso de coaching se escucha al coachee pero también se le enseña cómo escucha a los demás.

6. Perfil de un coach

El COACH se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio.

Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales. A continuación presentamos los rasgos del Coach en tres dimensiones: cognitivos, psicomotores y actitudinales:

Perfil del coach:

Dimensiones	Rasgos	Observaciones
Cognitivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer sobre el proceso de coaching. Lo cual implica capacidad de comunicación, comprensión y desarrollo de compromisos. 2. Competencias para gerenciar la organización, lo cual incluye establecer planes de trabajo a corto mediano y largo plazo, organizar dirigir y evaluar. 3. Competencia para fijar una visión y una misión que permitan guiar la organización hacia el futuro 4. Conocer las tendencias más importantes del campo al cual se dedica la institución u organización: Esto le va a permitir tener una visión global vital para comprender los cambios y ajustes que se deben realizar. 	<p>Para poder motivar y hacer de mentor de sus coachees el coach debe de conocer sobre el proceso de coaching, gerenciamiento de la organización, conocer sobre las grandes tendencias que la afectan siempre con un marco de enfoque global. Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.</p>

<p>Psicomotores</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad para utilizar diferentes herramientas para brindar supervisión y asesoría aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión en forma individual o al equipo de trabajo 2. Capacidad para seleccionar las personas para cada proyecto o área de acuerdo con su talento. 3. Capacidad para formar y entrenar los equipo aportando las metodologías necesarias para que puedan alcanzar las metas propuestas 4. Capacidad para asesorar a los integrantes de la organización en el desempeño de su trabajo. 5. Capacidad para Utiliza los cuatro roles del Coaching centrado en el desempeño: Entrenamiento, Resolver Problemas, Ajustar el desempeño y Mantener desempeño. 	<p>El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal. El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching.</p>
<p>Actitudinales</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. HUMILDAD: es la primera actitud requerida para orienta a las personas 2. CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA: Permite que las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. 3. PERSPECTIVA: Significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. 6. PACIENCIA: El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione 7. CONFIDENCIALIDAD: Las mejores coaches son aquellos que logran mantener total discreción. 8. RESPETO: Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que el guía. 9. ESCUCHA EMPÁTICA. El coach se comunica con respeto. Un coach ha aprendido a escuchar. Se oye con los oídos, pero los seres humanos más que oír, escuchamos. Al escuchar, le agregamos a lo que oímos, y en automático, toda una interpretación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante. Señale éxitos ocurridos. Revise con ellos las causas de tales éxitos y otorguen reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria. Asegúrese que los miembros de su equipo puedan responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para la organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿Cuándo? 2. Mientras más preguntas hagan, mas comprenderá lo que sucede en el interior de los individuos. No asuma que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles Siempre que sea posible deben evitarse respuestas "viscerales", ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.

La conversación de coaching se inicia en una forma abierta y franca para luego ir focalizando en objetivos y metas a mejorar.

En la primera fase o de ampliación el coach hace fundamentalmente dos cosas:

1. Escucha, escucha y escucha para comprender la situación.
2. Ayudar a la otra persona a enfocarse en temas más específicos.

En la segunda fase, el coach utiliza la información obtenida en la primera fase, en una propuesta de mejoramiento.

La aplicación práctica de los conceptos de ampliar y focalizar, varía de acuerdo al tipo de conversación que se desea realizar.

El coaching no enseña, dirige ni aconseja. Enseña a las personas a ser. Esta es la principal diferencia con otras disciplinas, donde se prioriza la transmisión de conocimientos. Pasar del saber al entender = del conocimiento al entendimiento

Diferencias Entre Gerentes y Coaches⁴

Aunque muchos gerentes pueden ser además, y de un modo natural, buenos coaches, tradicionalmente existen algunas diferencias fundamentales.

DIFERENCIAS	
Gerenciamiento Tradicional	Gerenciamiento / Coaching
Ven su rol como el de dirigir y controlar la performance de su gente, para obtener resultados predecibles	Ven su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados sin precedentes
Tienen objetivos y están generalmente enfocados en objetivos previamente definidos	Están orientados a los compromisos de la gente que coachean y, alinean los objetivos con los objetivos comunes de la empresa
Tratan de motivar a la gente	Insisten en que la gente se motiva a sí misma
Son responsables por la gente que dirigen	Demandan que la gente que coachean sea responsable de sí misma y del juego que están jugando
Obtienen el poder de la autoridad de su cargo	Lo obtienen de sus relaciones con la gente que ellos coachean y de sus compromisos mutuos
Miran el futuro basados en sus mejores predicciones	Miran el futuro como una posibilidad, en el contexto de un compromiso para crear realidad
Piensan que la gente trabaja para ellos	Trabajan para la gente que coachean
Solucionan problemas frente a los límites y obstáculos	Usan los límites y obstáculos para declarar quiebres y obtener resultados sin precedentes
Mantienen y defienden la cultura organizacional existente	Crean una nueva cultura
Usan premios y castigos para controlar conductas	Confían y permiten a los coachees que decidan su propia conducta

Fuente: Fuente: Taishi Consulting & Partners. Publicado por Mujeres de Empresa bajo el título: El coaching ontológico y distribuido bajo una Licencia Creative Commons

⁴ Tomado de monografías.com Trabajo enviado por:
 Evies, Mary Angele C.I. 12.247.510
 Hernández Joanna C.I. 12.391.726
 Martínez Jennifer C.I. 11.668.143
 Varuzza María Antonieta C.I. 11.923.995

En resumen el coaching es la habilidad de darle poder a la gente y hacerla responsable de su manera ser, hacer y de los resultados que genera. Una vez sus acciones son congruentes con sus compromisos y logra los resultados propuestos, viene el desafío de nuevas metas. Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma, que sea responsable de todo lo que ocurre en su empresa porque así lo sienten. El Coaching se ha transformado en una necesidad estratégica para las organizaciones comprometidas con producir resultados sin precedentes.

Nuevas formas emergentes de coaching: el Coaching ontológico o vital

El coaching ontológico es una disciplina profesional emergente de asistencia a las personas (individuales o grupales) para que ellas puedan conseguir resultados, los cuales sin la intervención de un coach, no podrían lograr por si solas.

El coaching ontológico se puede definir el apoyo que se da a las personas de una manera integral, tomando en cuenta todos los aspectos de la vida, comenzando a nivel relaciones familiares, para pasar a su área de trabajo y luego a su interacción con la sociedad en general. En resumen un enfoque holístico: se ayuda a persona en todas sus dimensiones.

De acuerdo con Pablo Buol⁵ el Coaching Ontológico es una dinámica de transformación mediante la cual las personas y organizaciones revisan, desarrollan y optimizan sus formas para relacionarse con el entorno.

En un proceso de Coaching Ontológico se fortalece la ser humano en una forma integral. Se cuestionan con respeto los modos tradicionales de percibir e interpretar, para comenzar a operar con mayor creatividad hacia el logro de metas personales y profesionales.

Literalmente, coaching ontológico significa entrenamiento en el ser

Para Marcelo Krynski⁶ el COACHING ONTOLÓGICO es un tipo de conversación que sostiene un coachee o pupilo para encontrar nuevas formas de pensar, actuar y relacionarse con las personas con quienes interactúa a diario (clientes, colaboradores, empleados, proveedores, etc.) con el fin de facilitarles el acceso a resultados extraordinarios.

Origen del coaching ontológico.

Etimológicamente la ontología se puede definir como el logos o conocimiento del ser. En los últimos cincuenta años el aporte de nuevos enfoques de la biología, la teoría de sistemas y ciertas corrientes filosóficas, han contribuido al surgimiento de nuevas interpretaciones del ser humano en su contexto personal y

⁵ Pablo Buol, Director de CoCrear, es Empresario, Consultor Informático y Coach Ontológico. Se ha especializado en Liderazgo, Consultoría en Capacitación y Desarrollo, Negociación Profesional y Diagnóstico de la Empresa. Realizó estudios e investigación en Filosofía y Psicología junto a Augusto Ricciardelli y otros reconocidos pensadores, en la búsqueda de una nueva concepción del ser humano, su posibilidad creadora y su relación consigo mismo y con el mundo.

⁶ Marcelo Krynski es Lic. Administración (UBA). Coach Ontológico certificado por The Newfield Group (San Francisco - USA). Sus estudios incluyen también cursos en Biología del Conocimiento y Pensamiento Sistémico. Coordinador de Grupos Operativos certificado por The Organization Development Institute - Latin American Chapter. Desde 1991 viene colaborando con Julio Olalla, Rafael Echeverría y Fred Kofman en el desarrollo de propuestas de Aprendizaje Transformacional aplicada tanto en la consultoría como en la formación de Coaches Ontológicos en USA, México, España, Venezuela, Colombia, Brasil, Ecuador, Chile y Argentina. Currículum completo en <http://www.crearcontextos.com.ar/directores.htm>

profesional con el aporte de autores como Peter Senge, Stephen Covey, Ken Blanchard, J. Kottler y Maxwell entre otros han contribuido al surgimiento de una nueva interpretación del Ser Humano en una forma integral: el Coaching Ontológico

En este contexto los coaches ontológicos intervienen no solo en ayudar a los coachees o pupilos a que mejoren sus metas laborales sino en todos los aspectos de su vida o sea que sean mejores seres humanos al facilitarle la conexión con sus aspiraciones personales y profesionales.

Diferencia entre el Coaching tradicional y el coaching ontológico

El coaching ontológico es un paradigma diferente, un contexto distinto para que los objetivos sean logrados, en el ámbito personal y profesional. Mientras que el coaching tradicional se enfoca a que los individuos y los equipos para que mejoren sus resultados dentro de la organización. El coaching Ontológico desarrolla la actitud y la aptitud para generar nuevas ideas, para crear nuevas posibilidades, para descubrir nuevos significados, para inventar nuevos caminos, para encontrar nuevas conexiones a nivel de la vida familiar, y profesional o en el social. Los pilares del coaching ontológico son:

- Las personas necesitamos ser desarrolladas en una forma integral mejorando constantemente nuestras cuatro inteligencias: la **inteligencia física** para promover una mente sana en un cuerpo sano. la **inteligencia mental** para mantenerlos en procesos aprendizaje continuo; la **inteligencia emocional** para agregar emociones a nuestra inteligencia o agregar inteligencia a nuestra emociones ; y la inteligencia espiritual para actuar en concordancia con valores , principios y nuestra conciencia independientemente de nuestra tendencia religiosa.
- Aprender a entender, lo que implica una actitud humilde para poder absorber los conocimientos y experiencias que otras personas nos puedan transmitir.

El coach ontológico no les dice a las personas lo que tienen que hacer. Más bien explora, hace preguntas para llegar a que el coachee o pupilo razone las alternativas más adecuadas para el mejoramiento de su vida personal y profesional.

En resumen podemos decir que Coach Ontológico cuestiona, con respeto, las formas en que las personas y equipos perciben sus realidades y situaciones para permitirles cambiar estrategias para lograr los resultados deseados, para lo cual:

- Orienta al logro de resultados extraordinarios, con efectividad y bienestar.
- Se focaliza en la persona en una forma integral y no el resultado o el efecto.

Conclusión

Nos preguntamos por qué hoy es tan importante para las organizaciones modernas crear una "cultura de coaching". La razón es, simplemente, que nuestros modos tradicionales de gerenciamiento no están funcionando lo suficientemente bien como en el pasado. La economía global, las nuevas tecnologías, la competencia, el cambio acelerado han cambiado las reglas de juego. Hoy, las compañías no se pueden dar el lujo de controlar todo desde arriba. Es más, no pueden aunque quieran. Las compañías que tienen éxito son aquellas que pueden responder rápidamente a los cambios de los mercados,

tecnologías, actitudes sociales y políticas gubernamentales. Un paso fundamental para lo anterior es saber aprender; conocer la forma en que cada ser humano, cada equipo, aprende. Tomar conciencia de cuáles son las tendencias y factores que inhiben el aprendizaje y cuáles son las tendencias y factores que lo facilitan. El aprendizaje y la creatividad son las herramientas fundamentales del coaching ontológico. Aprender para hacer. Ser creativos para poder cumplir con una de las tareas más importantes de todos los seres humanos: diseñar nuestra propia vida. Tenemos la posibilidad de crear nuestro propio destino, para no culpar a otros por lo que dejamos de hacer o por lo que hagamos mal. Podemos aprender a crearnos y recrearnos a nosotros mismos, a fijar nuestras metas, a trabajar en equipo y en fin a ser felices dentro de todos los aspectos de nuestra vida.

Guía de trabajo: Dinámica de Coaching

Objetivo;

Poner en práctica la técnica de coaching ejecutivo

Actividad:

Realizar un ejercicio de coaching partiendo de un problema o situación real.

Instrucciones:

Primera parte: Formar grupos de tres personas. Cada uno de los miembros del grupo asume un rol el cual se describe a continuación:

Rol	Acciones	Observaciones
Coach	<ul style="list-style-type: none"> • Debe generar confianza. • Escucha con atención los objetivos del coachee o pupilo. • Detecta lo que está faltando para el logro de mejores resultados • Detecta oportunidades de mejoramiento • Busca orientar y no dirigir al coachee. • Busca el empoderamiento del coachee o pupilo. <p>Nota: revisar el esquema del ABC del coaching</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El coach escucha en forma empática al coachee o pupilo para comprender la situación • Los valores deben orientar el proceso de coaching • Resulta muy importante escribir el compromiso e integrarlo en los planes de trabajo • Debe centrarse más en escuchar que en hablar: habla la mitad del tiempo de lo que escucha.
Coachee o pupilo	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta un problema real al coach • Presenta alternativas de mejoramiento • Razona con el coach en sus propios términos o métodos la mejor alternativa para resolver la situación o problema. • Negocia con el coach el apoyo requerido para lograr el compromiso. 	<p>El coachee o pupilo establece un tiempo para reflexionar y buscar alternativas de mejoramiento profesional</p>
Observador	<ul style="list-style-type: none"> • Observa si se cumple el rol del coach • Observa si se cumple el rol del coachee 	<p>Escucha y anota los detalles del proceso.</p>

El coach tiene 15 minutos para completar el proceso.

Segunda parte: cambio de roles

Una vez completada la primera parte se cambian los roles en el grupo de tal manera que el que fue coach puede pasar a ser coachee o pupilo y el que fue pupilo puede ser observador. Al igual que en la ronda anterior se establece un proceso de coaching de 15 minutos.

Tercera parte: Conclusiones y recomendaciones

El grupo se reúne para realizar una sesión de preguntas y respuestas sobre el tema luego de cada sesión de coaching.

ANEXOS

- Los sistemas de extensión hacia el futuro, Juan Caliva
- El papel de las Redes de Conocimiento en el SICTA para promocionar el proceso de integración tecnológica
- Declaración Montevideo, FORAGRO

Los sistemas de extensión hacia el futuro

Juan Caliva, Ph.D,
Especialista en Educación y
Extensión Agrícola, Compilador⁷

I. Introducción

Una de las formas más eficientes de transformar los sistemas de producción agropecuaria se da por medio del desarrollo de programas de extensión. Estos programas de extensión han sido reconocidos por la FAO como importantes mecanismos a través de los cuales se pueden lograr incrementos en la producción alimenticia por medio de la innovación tecnológica (Investigación-Extensión). A pesar de reconocer la importancia de la extensión diferentes tendencias sociopolíticas han venido impactando en estos sistemas de diferente manera. Estas tendencias las podemos resumir de la siguiente manera: (i) ajustes estructurales que han impactado directamente en la reducción de los servicios de extensión afectando el número de extensionistas y la cobertura de los programas, (ii) la falta de una visión estratégica que oriente el desarrollo de los programas, (iii) en la mayoría de los sistemas a los agricultores no se les da la oportunidad de opinar, y en consecuencia, son solo receptores de información, (iv) los ministerios de agricultura no han dedicado ni los recursos suficientes y ni la planificación necesaria para asegurar el pleno desarrollo de los servicios de extensión. A estos problemas también se unen la baja calidad del servicio y la falta capacitación y programas de incentivos para los extensionistas.

Hoy en día, la gran mayoría de los países de América Latina y el Caribe reconoce que el flujo de nuevos conocimientos hacia el sector agrícola, sector en el cual la extensión es

⁷ Esta compilación se ha realizado tomando en cuenta los criterios expresados por instituciones como la FAO en diferentes reportes y manuales sobre el tema de extensión y escuelas de campo, del Banco Mundial por medio de los criterios de Matthew A. McMahon y David Nelson, *de una revisión de la extensión en Australia y sus implicancias para desarrollar capacidad hacia el futuro reportada en el Cooperative Venture for Capacity Building "The role of extensión in building capacity" de los criterios expresados por Daniel Espíndola en "TICs en la extensión rural: nuevas oportunidades"*. Artículo publicado en el número 1 de la Revista Electrónica ReDes. Disponible en el ARCHIVO del Observatorio para la CiberSociedad en <http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=196>, así como de múltiples criterios expresados en diferentes reuniones y seminarios organizados por IICA entre el que sobresale el Seminario taller: "La extensión en las Américas: retos y oportunidades. Realizado en la Sede Central del IICA en Costa Rica el 10 de marzo del 2008 con el apoyo del AIAEE.

un componente importante, es esencial si se desea que la agricultura juegue un rol en la producción de alimentos. Es por esta razón que durante los últimos diez años, el tema de la extensión agrícola ha sido debatido intensamente en muchos países de América Latina. Este debate ha generado una serie de puntos de vista, opiniones y estrategias que han permitido el desarrollo de innovaciones en los programas de extensión. Muchos de estos programas están en su etapa de implementación por lo que algunos de ellos todavía no han demostrado su sostenibilidad en el tiempo.

La meta de los sistemas de extensión de América latina y el Caribe es apoyar a los productores a producir y a comercializar en forma eficiente sus productos para competir en los mercados nacionales y globales; y al mismo tiempo conservar los recursos naturales de los cuales depende la producción agrícola. Sin embargo para lograr la meta se deben superar una serie de retos relacionados con la calidad, la ampliación de la cobertura, la provisión de servicios para agricultores de escasos recursos, quienes de otra manera no podrían recibir apoyo.

Para enfrentar estos retos se requiere que sistemas de extensión sean eficientes y efectivos en todos sus aspectos: financiamiento, operaciones, alianzas con el sector privado, tecnología, vínculos de investigación, capacitación y participación de los productores. Sin esa capacidad muchos de los aspectos de los cuales depende la calidad de un sistema descentralizado no podrán concretarse.

II. Antecedentes

Revisión general de los sistemas de extensión

Se entiende por extensión el proceso información, capacitación, transferencia de nuevas tecnologías y asistencia técnica que se generan en el medio rural con intencionalidad de generar bienestar y progreso. El Primer debate acerca de los sistemas de extensión en América Latina y el Caribe tuvo lugar después de la Segunda Guerra Mundial. En ese entonces, se compartía la convicción de que era posible transferir la tecnología existente en la época directamente a los agricultores de América Latina y el Caribe, y que con esto se podía aumentar la producción de los cultivos básicos y, en consecuencia, incrementar los ingresos de los agricultores en todo el continente. Gracias a esta convicción y a la ayuda de USAID, se establecieron programas públicos de extensión en muchos países de la región, muchos de ellos como programas pilotos de pequeña escala; sin embargo, a fines de los sesenta, se hizo evidente que estos programas de extensión por si solos no eran capaces de generar los

resultados esperados, ya que solo se trataba de transferir la tecnología de otros países, sino que esta debía ser adoptada a nivel local mediante investigaciones específicas en cada lugar. No obstante, la investigación en América Latina no era lo suficientemente sólida como para mantener el flujo de tecnología a través de los servicios de extensión. Como resultado, se dio bastante énfasis a la creación de institutos nacionales de investigación y estaciones experimentales.

Mientras tanto, en muchos países los servicios públicos de extensión continuaban expandiéndose. La expansión de los programas de extensión se centró en la contratación de extensionistas por lo que sus presupuestos se destinaban a gastos de personal y costos fijos, lo que dejaba pocos recursos para operaciones del programa de extensión. Más importante aun, la mayoría de los agentes de extensión no vivían en las comunidades rurales por lo que constituyeron en pequeñas burocracias centralizadas en los ministerios que fueron muy poco efectivas en la llegada a los productores.

Hacia finales de los años setenta, muchas de estas instituciones estaban en plena crisis económica e institucional debido a que los sistemas de extensión dependían de los Ministerios de Agricultura, a los que se les consideraba instituciones burocráticas y de poca relevancia para el agro, por lo que fueron sometidas a programas de ajustes estructurales.

En los años ochenta, los servicios de extensión comenzaron a experimentar serios problemas para mantenerse operando debido a reducción de personal y presupuesto. Las respuestas para solucionar estos problemas, se generan a partir de los años 90 y variaron según el país y dependieron de su percepción del problema, de su capacidad de enfrentarlo, su historia y cultura, y las tendencias políticas y socioeconómicas. Por esas razones, la discusión y el debate durante los últimos quince años sobre los problemas de la extensión han sido muy fructíferos y los resultados han significado un cambio de mentalidad en todos quienes trabajan con los temas de financiamiento e implementación de los programas de extensión.

Las medidas tomadas para ajustar los servicios de extensión se centraron en:

1. Mantener pequeñas unidades de extensión en los ministerios de agricultura las cuales se han venido fortaleciendo poco a poco y buscando la calidad de los servicios que ofrecen.

2. Fortalecimiento de los servicios de extensión que se ofrecen a los productores desde grandes empresas agrícolas de las cuales ellos son miembros o entregan productos.
3. Establecimiento de servicios de extensión que se ofrecen a los productores en una forma cofinanciada es decir los productores pagan parte o todos los servicios de extensión a compañías privadas de agrotécnicos.
4. Integración de los servicios de Investigación y extensión en institutos independientes de los ministerios de agricultura, tal es caso del INTA en Argentina y en Nicaragua.

Muchos de estos ajustes están ligados a la modernización, descentralización y nuevas formas de financiamiento de los sistemas de extensión. Algunos de estos temas han sido analizados con más profundidad que otros y, en algunos casos, se ha progresado bastante.

Aunque no se puede negar el progreso y la innovación en los sistemas de extensión en América Latina y el Caribe durante los últimos años, muchas de estas innovaciones son relativamente nuevas, muchas de ellas están en pleno desarrollo por lo que quedan retos para volverlas operacionales y sostenibles

III. ¿Qué sistema de extensión nos conviene?

En el mundo existen numerosos sistemas de extensión y transferencia de tecnología que han probado ser efectivos en países y en situaciones socioeconómicas claramente definidas. A pesar de la existencia de estos sistemas es poco viable imponer en un país, un sistema que funcione en otro.

Encontrar un sistema de extensión que se adapte a las necesidades de un país no es fácil ya que partimos de la idea de que aún dentro de los países existen grandes diferencias en sus territorios y sistemas de producción. En la búsqueda de un sistema de extensión que se ajuste a las necesidades actuales de un país o territorio es muy importante identificar y analizar los sistemas de extensión que han sido exitosos en diferentes países. El objetivo de esta revisión es identificar las características claves que nos permitan visualizar alternativas para los sistemas de extensión. Un recorrido por los sistemas de extensión nos permite identificar al menos 6 modelos:

Tabla 1. Análisis de los sistemas de transferencia de tecnología existentes

Sistema de extensión	Origen	Características
Land Grant College	USA	<p>Extensión se ofrece desde las Universidades hacia los productores por medio del sistema Land Grant College en los de Estados Unidos de América, con un :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuerte vínculo entre investigación y extensión • <i>Utilización de especialistas en extensión</i> • 100% de cobertura. • Fuerte inversión en infraestructura y equipo.
Capacitación y Visitas	Desarrollado por el Banco Mundial para India, África, Bangladesh, América Latina y Caribe	<ul style="list-style-type: none"> • Programa secuencial y sistemático de actividades de instrucción-vista-instrucción. • <i>Requiere de un gran número de extensionistas, infraestructura y equipo..</i> • <i>Baja cobertura debido al alto % de productores que existen en los países subdesarrollados.</i>
Rice Check	Australia	<ul style="list-style-type: none"> • Limitado a parcelas de producción uniformes. • Fuerte apoyo del sector público para investigación y extensión • Fuerte liderazgo en la extensionista • Se enfoca en el paquete tecnológico. • <i>Utiliza grupos de discusión y debate para verificar metas de producción</i>
Agricultores Líder de Aldea	China	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Uso de agricultores líderes para extender la tecnología a otros agricultores</i> • De la rápida expansión en la producción de arroz híbrido .

Sistema de extensión	Origen	Características
Esquema de agricultor por contrato	Varios países , por ejemplo, Producción de vegetales y aves en USA, producción de caña de azúcar en Colombia, producción de arroz en Uruguay	<ul style="list-style-type: none"> • Es de carácter obligatorio • <i>Los extensionistas se involucran más en la transferencia de tecnología .</i> • Liga la producción y su vínculo con la industria de procesamiento • Las recomendaciones son carácter obligatorio
Escuela de campo	FAO, Filipinas, Indonesia, Perú, Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> • Estimula el aprendizaje por descubrimiento. • Desarrollado para la difusión de programas MIP • <i>Fuerte entrenamiento a los agricultores</i> • Desarrolla la organización de los productores
Servicios privados de extensión	Ofrecido por grandes empresas de producción agropecuarias en los países de América Latina y el Caribe	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría directa y oportuna a los productores • Fuerte liderazgo de extensionistas • Organizado y sistemático.
Extensión cofinanciada	Modelo Propuesto por Banco Mundial en Diversos países de América Latina	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecido por compañías privadas de agrotécnicos • Los productores pagan por el servicio • Los extensionistas cobran a los productores los servicios prestados • Sin capacidad para atender productores de bajos recursos. • El modelo de mas reciente implementación en América Latina

A partir de estos modelos básicos, algunos de los cuales están en construcción, se han venido implementando los modelos de extensión de América Latina y el Caribe en los últimos años y se enfocan a las necesidades particulares de cada país.

Algunos de los medios más utilizados durante las últimas décadas para llegar a los agricultores han sido las transmisiones de radio y televisión, folletos y textos, conferencias y demostraciones grupales, visitas a las granjas y parcelas demostrativas y asesoría directa a los agricultores entre otras. Recientemente se han venido integrando las nuevas tecnologías de Información y comunicación (TICs) en los programas de extensión, sin embargo su avance es muy lento debido a la brecha digital existente entre las zonas rurales y las zonas urbanas, así como pobreza y conectividad.

En la actualidad se ha venido utilizando un modelo de extensión ecléptico el cual se mezclan enfoques tales como: agricultores líderes (China), entrenamiento intensivo de agricultores mediante escuelas de campo (Indonesia, Filipinas, Perú y Guatemala), formación de grupos (Australia), programa de capacitación-vida-capacitación (África y América Latina), asistencia técnica cofinanciada (Europa), Asistencia técnica pública desde Universidades (USA).

IV. Principios rectores de un modelo de extensión moderno

Cada país anhela tener un servicio de extensión eficaz y eficiente. Un servicio de extensión puede definirse a partir de diversos enfoques y posiciones para finalmente asumir la cual se considere como la más adecuada a las necesidades de los productores de acuerdo con la congruencia entre objetivos y contexto actual. En términos generales partimos de una extensión en términos de “INNOVACIÓN TECNOLÓGICA” la implica un proceso que tiene dos partes básicas la generación de innovaciones y su transferencia hasta apropiación colectiva para que personas, grupos, comunidades o sectores para que eleven la calidad de su producción, protegiendo el ambiente y, consecuentemente, mejoren su calidad de vida.

Con base en el análisis de diferentes experiencias de América Latina, Caribe, Europa, África, China y Australia entre otros se proponen algunos factores para *SER TOMADOS EN CUENTA para fortalecer el sistema de extensión:*

Factores tendientes a fortalecer el modelo

- **Fortalecer el sistema extensión en los Ministerios de Agricultura**

Se requiere fortalecer las funciones del servicio de extensión y la población meta partiendo de diagnósticos participativos. Es imperativo generar una visión hacia el futuro y definir como alcanzarla por medio de una misión, a partir de la cual se generan objetivos y líneas estratégicas. No bastará con tener estos elementos estratégicos sino que se deberán establecer planes de trabajo con las otras unidades del ministerio y

establecer estrategias para su implementación. Se debe romper el aislamiento que ha tenido el sistema de extensión con otras unidades y dependencias de los ministerios de agricultura tanto nivel central como regional y local.

- **Promover la Estabilidad financiera de los programas de extensión**

Para ofrecer un servicio de calidad se hace necesario dotar a los sistemas de extensión de los recursos necesarios para responder a las necesidades de los productores. Se deben reducir las burocracias centralizadas y justificar el gasto fiscal y a la vez buscar nuevas alternativas para asegurar la sostenibilidad de los sistemas de extensión. Se necesita más inversión en investigación y extensión. También es obvio que esta responsabilidad no puede recaer solamente en el Gobierno y el sector privado debe jugar un papel más activo en el desarrollo de estrategias, financiamiento e implementación de los programas de extensión.

- **Promover la Descentralización de los servicios de extensión**

Se debe fortalecer la presencia de profesionales en los territorios y comunidades rurales. Esta iniciativa de descentralización ha significado que los agentes de extensión ahora vivan en las comunidades con lo cual se involucran en sus actividades y pueden responder de una forma más ágil a las necesidades de los productores.

- **Fortalecer las relaciones entre la investigación y la extensión.**

La primera y más importante vinculación que debe darse es entre el sistema de extensión y las estructuras que realizan la investigación como el IDIAP en Panamá o INTA en Costa Rica. Resulta vital establecer mecanismos para fortalecer esta relación por medio de (i) Acercamiento para conocer del trabajo que realizan, (ii) planeamiento conjunto para establecer prioridades de innovación tecnológica, (iii) establecimiento de agendas conjuntas de trabajo y (iv) monitoreo y evaluación de efectos e impactos de la innovación tecnológica.

Todos los extensionistas e investigadores deberán estar intercomunicados y formado una red para potenciar el desarrollo de la innovación tecnológica y de esta manera ampliar las posibilidades para el desarrollo de los proyectos asociados en diferentes áreas, el intercambio de información y experiencias exitosas entre otras.

- **Promover el alineamiento entre el nivel central, regional y local:**

Se deberá establecer una relación muy estrecha entre La Unidad de Extensión, ubicada en el Ministerio y las estructuras regionales y locales. Esta relación deberá ser operacionalizada por medio de los vías (i) planeamiento participativo para implementar las líneas de acción estratégicas (nacionales) a nivel regional o local y (ii) también permitirá operacionalizar líneas estratégicas emergentes identificadas con los productores a nivel local o regional

- **Fortalecer las relaciones entre el sistema de extensión públicos y privados (Empresas, universidades ONGs)**

Tomando en cuenta que la innovación tecnológica no es un servicio exclusivo de los sistemas de extensión pública o privada y que existen un significativo número de proveedores entre los que sobresalen empresas del sector privado, universidades, ONGs, y otros organismos participan en actividades de extensión, surge la necesidad de establecer mecanismos de vinculación que permitan articular mejor la llegada a los productores. El objetivo principal de estas alianzas estratégicas es aprovechar ventajas competitivas de las instituciones u organizaciones para fortalece los servicios que se ofrecen a los productores.

El sistema de extensión deberá conformar una red con diferentes instituciones y organizaciones como una alternativa para mejorar los esfuerzos nacionales, regionales y locales en materia de innovación tecnológica. Esto les permitirá mejorar desempeños y alcanzar con éxito las metas al lograr una mayor sinergia entre ellos. Será una red de colaboración interinstitucional en la que las instituciones participantes unen esfuerzos para brindar servicios de capacitación, investigación y desarrollo de materiales didácticos entre otros. Es importante establecer los “derechos y obligaciones” de todos los actores y estos deberían ser formalizados en un “convenio”. De esta red se esperan los siguientes productos: asesoramiento y apoyo en el desarrollo de programas, capacitación de personal, pasantías, financiamiento e intercambio de extensionistas entre otras.

Factores para fortalecer la metodología

- **Fortalecer las capacidades profesionales de los extensionistas.**

La calidad de los servicios de extensión depende en gran parte de la calidad de conocimiento que los extensionistas transmiten a los beneficiarios. Por esa razón, es importante que los extensionistas tengan acceso continuo a nuevos conocimientos y sus aplicaciones. La situación de los extensionistas en el sector público o en las empresas

privadas deja mucho que desear. Mientras que las condiciones de empleo no aborden aspectos como remuneraciones, duración de servicio, escalas salariales, educación y capacitación, los sistemas de extensión tendrán dificultades para atraer extensionistas de calidad. Hay que organizar los programas de capacitación para extensionistas tomando en cuenta al extensionista, su agencia de extensión y el sistema en general. Si no se hace, la calidad del conocimiento dentro del sistema de extensión quedara obsoleta y será de poca utilidad para los beneficiarios. Un programa coherente de capacitación para extensionistas manejado a nivel central es un componente importante para asegurar la calidad del sistema en general. En la práctica, la gran mayoría de los sistemas aun no ha resuelto este problema.

Si se desea establecer y mantener sistemas de extensión sostenibles, su éxito dependerá en gran medida de la calidad de los extensionistas que participen en el sistema, ya que la labor del extensionista es vital. Se parte de que un agricultor que recibido el apoyo del extensionista y adopta mejores técnicas de producción, estas pueden ser fácilmente observadas y adaptadas por otros agricultores. Por ejemplo, si un agricultor cambia sus técnicas de sembrar, su vecino fácilmente podrá copiar su innovación.

- **Desarrollar programas tendientes al Empoderamiento (habilitación) de los productores:** Se debe fortalecer participación de los agricultores en la toma de decisiones, por medio del fortalecimiento de sus organizaciones y mediante el desarrollo de liderazgo.
- **Enseñar a emprender:** Es necesario fortalecer el emprendimiento entre los productores para que sean capaces de establecer diferentes tipos de organizaciones asociativas como cooperativas, organizaciones campesinas y pequeñas empresas rurales (PYMES), para generar autoempleo y de esta manera fortalecer el desarrollo empresarial del territorio. Este pilar se deberá desarrollar mediante el estímulo a formación empresarial con la capacitación en el desarrollo de planes de negocio, manejo de crédito, determinación de fuentes alternativas de financiamiento, productividad y competitividad. El emprendimiento no solo se deberá dar en la producción primaria sino también en el valor agregado, transformación e industrialización de los productos. Emprendimiento, desarrollo de PYMES y buenas practica de manufactura son solo algunas de las tendencias en pleno crecimiento.

- **Uso de nuevas tecnologías de información y comunicación (TICs):** Algunos autores comienzan a hablar de e-extensión, entendiendo como la rápida incorporación de TICs en programas y acciones de extensión clásicas. Se entiende por e-extensión aquellas tareas de extensión rural que se basan en el uso intensivo de TICs y que supone desarrollar muchas de las acciones de forma virtual y a distancia. Además de permitir realizar acciones de forma remota, incorpora la posibilidad de otros dos aspectos novedosos y muy interesantes que son la de realizar acciones en tiempo real (por Internet) y con mayor número de participantes en forma simultánea. La e-extensión se concreta mediante el uso de video conferencia para comunicar productores en diferentes regiones, países o continentes, redes de información y cursos en línea a los cuales se puede acceder desde cualquier punto del continente. Por lo tanto la propuesta es incorporar estas herramientas para desarrollar más y mejor la actividad de extensión, acorde a los contextos y condiciones de cada entidad, territorio y rubro entre otros.

Factores para logra un mejor impacto en el medio.

- **Promover la producción y la Conservación de recursos naturales:**

Los beneficios que resultan de la conservación de recursos naturales son compartidos por la sociedad en general y es lógico que las actividades de extensión que estén relacionadas con la conservación de los recursos naturales y la inocuidad de los alimentos. Este tema es especialmente crítico para América Latina y el Caribe en donde las fronteras agrícolas se acercan a áreas más frágiles y donde las áreas agrícolas tradicionales están siendo cultivadas más intensamente sin prestar atención a deterioro del medio ambiente. Buenas prácticas agrícolas, producción orgánica y control integrado son solo algunas de las tendencias en pleno crecimiento.

- **Promover la producción de alimentos y la seguridad alimentaria:**

Los sistemas de extensión están llamados a apoyar a los gobiernos en sus planes para aumentar la producción de alimentos y mantener la seguridad alimentaria.

- **Apoyar del desarrollo de cadenas productivas:**

Uno de los puntos más importantes es dejar de ofrecer los servicios de extensión basados simplemente en el paquete tecnológico al recomendar variedades mejoradas, distancia de siembra, fertilización, control de plagas y enfermedades entre otras. A pesar

de la necesidad del paquete tecnológico también se hace necesario que los extensionistas se centren en identificar en conjunto con los productores las cadenas agroalimentarias locales y regionales, identificando los puntos críticos e iniciando procesos de organización y desarrollo de liderazgo entre los productores para reforzar los puntos críticos de estas.

V. ¿Quién debería hacerse cargo de extensión?

La extensión se ofrece a los productores por medio de diferentes instituciones y organizaciones. Empresas del sector privado, universidades, ONGs, agencias públicas y otros organismos participan en actividades de extensión. Se ha podido observar que en los países de América Latina y El Caribe aunque existen una serie de instituciones que proveen servicios de extensión a los productores con muy poca coordinación entre ellas. Se parte del hecho de ya existe una serie de instituciones que apoyan a los productores que tienen gran potencial para ofrecer un mejor servicio si logran romper el aislamiento en que laboran, duplican funciones y muchas veces compiten por escasos recursos. Estas organizaciones tienen gran potencial para conformar una red y ofrecer un mejor servicio a los productores. Entre las instituciones y organizaciones que brindan servicios de extensión sobresalen:

Proveedor	Modelo	Características
Grandes Empresas del sector privado	<p>Se centra en resolver problemas reales de producción relacionados con calidad, normas de exportación, inocuidad y los productividad por medio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Certificación voluntaria y obligatoria • Fortalecimiento de Laboratorios • Divulgación tecnológica <p>Como resultado, este sector ha asumido un rol importante en la implementación de la extensión</p>	<p>Aunque provee de excelentes servicios a sus asociados no toma en cuenta productores marginales o en situaciones de pobreza. Cubre a sus socios y proveedores En general, se considera que los grandes agricultores poseen los recursos para proveer su propio acceso a la información a través de los variados canales que tienen a su disposición, así como su mayor nivel de</p>

Proveedor	Modelo	Características
	agrícola. En todos los países, la labor desempeñada por compañías y organizaciones del sector privado ha sido más que adecuada para responder a la demanda de servicios	educación y recursos les permitirá organizarse de forma de que puedan acceder a la información , sea cual sea la fuente
Profesionales independientes	Ofrecen servicios en forma particular y entre ellos se encuentran una gran cantidad de veterinarios y agrónomos que en forma independiente o dentro de pequeñas empresas de venta de agroquímicos	Servicios de gran calidad, oportunos para los productores que puedan pagarlos
Universidades	Se centra en ofrecer conocimientos y prácticas a productores por medio de proyectos específicos, días de campo charlas y visitas a comunidades utilizando la infraestructura existente en facultades de agronomía, veterinaria y ciencias relacionadas. En estas acciones participan activamente los estudiantes y los profesores	Su oferta es muy puntual hacia productores organizados, con pocos recursos y sus servicios son esporádicos, cambian de un año para otro las comunidades, en muchos casos se benefician más los estudiantes que los productores. No toma en cuenta productores marginales o en situaciones de pobreza. Su cobertura es baja
ONGs	Provisión de servicios de extensión a agricultores de escasos recursos. Una ventaja importante de estas ofertas es que muchas de las firmas privadas y ONG tienen conocimiento de las condiciones locales y esto se refleja en la calidad de su trabajo. En general, estas firmas	Sus servicios son muy buenos pero su radio de acción es limitado por lo tanto baja cobertura Se centran en ofrecer servicios directos a sus asociados o productores que han sido seleccionados para la ayuda

Proveedor	Modelo	Características
	y ONG son contratadas bajo un plan en que deben cumplir ciertos criterios técnicos y profesionales y someter su trabajo al monitoreo y evaluación de la agencia contratante.	
Sector gubernamental: Unidades de extensión en ministerios de agricultura	Es un servicio necesario que se da a los agricultores, especialmente pequeños y de escasos recursos para acceder a la información necesaria que les permita competir en el mercado y contribuir al crecimiento económico en general.	Se considera como una responsabilidad de los gobiernos, para planificar, organizar, dirigir y evaluar un sistema de extensión público ágil y flexible para responder a las necesidades de los productores. Se caracteriza por su baja cobertura
Servicios de extensión para cultivos específicos	Es un servicio que se ofrece a los productores de un cultivo o actividad específica como los productores de café o de caña de azúcar	Se considera como un servicio directo a los productores agremiados en un cultivo específico como por ejemplo ANACAFE en Guatemala o ICAFE en Costa Rica

El anterior análisis nos lleva a la conclusión de que existe una serie de instituciones y organizaciones que brindan servicios de extensión a los productores en temas relacionados con organización, transferencia de tecnología y capacitación entre otros que por su forma de trabajo individual y poca coordinación pierde la oportunidad de lograr mas efectos e impactos entre los productores. Por lo tanto hacia el futuro las instituciones u organizaciones que ofrecen servicios de extensión a los productores deberán:

- Establecer mecanismos de coordinación que les permitan conocer mejor los programas que realizan para buscar puntos en los cuales se puedan acoplar y complementar para un mejor servicio a los productores
- Formar una red que permita ofrecer un mejor servicio de extensión a los productores.

- El desarrollar mixtos de extensión (sistemas públicos-privado). Estos sistemas en un país o región no son excluyentes sino más bien complementarios.

VI. Conclusiones

En los últimos quince años América Latina y el Caribe ha experimentado muchos cambios. Entre los cambios más importantes, se encuentra una redefinición del rol del estado, más control en el gasto fiscal, economías más abiertas y un aumento en el comercio internacional. El sector agrícola ha ido enfrentado estos cambios para seguir compitiendo en mercados globales y nacionales.

La extensión, más que cualquiera de los otros servicios agrícolas, ha respondido a estos cambios de una manera muy positiva y se han iniciado reformas en muchos países del continente. Estas reformas se han basado en los principios de descentralización, sostenibilidad y calidad del servicio hacia agricultores que cumplen ciertos criterios económicos y sociales. El debate que se inicio en los años ochenta continúa abordando estos temas. Los resultados de las reformas han sido muy variados pero hay consenso general en que estas reformas han sido muy positivas y que los modelos que se han instalado van a tener vigencia en el futuro. Aunque se ha progresado bastante, ahora se está en la etapa de consolidación de estas reformas. Este proceso de consolidación requerirá de muchos años para completarse y superar los retos relacionados con la calidad, cobertura, relación entre instituciones que ofrecen servicios y sobre todo como llevar la extensión a los productores de bajos recursos.

Será entonces necesario mantener el análisis y acción para alcanzar las metas de la extensión y de esta manera con la energía e imaginación que ha caracterizado el trabajo de los últimos años, se estará en condiciones de mejorar los sistemas de extensión actuales y aumentar la productividad del sector agrícola, lo que a su vez contribuirá a reducir el nivel de pobreza rural y fomentara la conservación de los recursos naturales.

El papel de las Redes de Conocimiento en el SICTA para promocionar el proceso de integración tecnológica

I Parte: Marco conceptual

El marco de acción: El proceso de integración tecnológica

Las Redes de Conocimiento operan bajo un marco principal de trabajo que señala a la integración tecnológica como el elemento central de este. En ese marco, la integración tecnológica se presenta como la armonización efectiva de acciones por parte de los países de la región en materia de innovación tecnológica a través de la coordinación e integración de labores de sus Sistemas Nacionales de Innovación Tecnológica (al no contar todos los países con estos sistemas se trabaja con sus INIAs), con miras a fomentar colectivamente la competitividad y productividad del sector agro centroamericano, aprovechando para ello las ventajas del trabajo con visión regional y creando paralelamente relaciones ganar-ganar para sus miembros.

Este proceso de integración tecnológica se lleva a cabo por coordinación del SICTA y la articulación de procesos a través de sus Redes de Conocimiento, donde se constituyen regímenes integracionistas (catalogados como regímenes de comunidades epistémicas y de carácter cerrado) llamados Redes de Conocimiento, que son los constructos bajo los cuáles los Estados centroamericanos, por medio de sus INIAs, articulan acciones y generan resultados aplicables al colectivo de miembros, con miras a llevar progresiva y expansivamente las interacciones entre sí e incrementar la efectividad y eficacia de los resultados alcanzados; optimizando para ello los intereses comunes que sientan las bases de cualquier constructo de este tipo.

Así, las Redes de Conocimiento se convierten en los elementos que tratan la articulación de acciones en forma creciente para acercar cada vez más a los Estados y consolidar paulatinamente el proceso de integración tecnológica, convirtiendo éstos constructos en elementos claves para alcanzar la meta integracionista.

La operación de las Redes

Las Redes de Conocimiento, como se hizo ya referencia, constituyen los marcos que articulan el accionar del proceso de integración tecnológica. Estas Redes son los elementos que permiten la coordinación de medidas a implementar en el ámbito

regional, por medio de las interacciones que crean cada una de ellas con el trato del tema central que las formó inicialmente y sobre el cual los investigadores asignados por cada país desarrollan insumos para promover un desarrollo del sector, con base a la innovación tecnológica.

Las acciones que generan las Redes se basan en términos macro en la cuestión de la innovación tecnológica, no obstante este marco se construye a partir de los procesos de gestión del conocimiento que deben llevar cada uno de los constructos en su tema específico; siendo así, la interacción de los miembros de cada comunidad es el elemento que da vida a esa gestión del conocimiento y permite la formulación de acciones regionales en materia de innovación tecnológica, consolidando paulatinamente el proceso de integración.

La formación de Redes de Conocimiento

Para constituir una Red se define por parte del SICTA un campo o producto sobre el cual van a versar las acciones de los miembros partes del grupo a formarse; estos miembros, son investigadores con conocimientos en la materia a tratarse y son asignados por parte del INIA de cada país, según su capacidad y disponibilidad.

El área de conocimiento que define el SICTA, se hace con base a la pertinencia del tema en el momento actual, así como su relevancia para apoyar la seguridad alimentaria regional desde el campo de la innovación tecnológica.

La consolidación de la Red formada, se da por medio del incremento en las interacciones que lleven los miembros de la comunidad entre sí y con el ambiente que los rodea. Parte de esta consolidación debe plasmarse en las herramientas virtuales con las que cuenta el proceso de integración tecnológica.

Para cada Red, se establece un coordinador, el cuál debe ser el primer canal de comunicación con el SICTA para dar a conocer la labor que se lleva a lo interno del grupo y al mismo tiempo dar la pauta de liderazgo dentro de la comunidad.

Es importante señalar que cada Red tiene un carácter cerrado, lo que implica que el trato al tema asignado será únicamente entre los miembros asignados a la comunidad y sus acciones serán de carácter interno al grupo, comunicando sus resultados al SICTA.

II Parte: Las redes actuales y su herramienta virtual

El elemento virtual

Se señaló que para la operación de las distintas Redes, éstas, debían basar su accionar en la gestión del conocimiento que derive las interacciones de sus miembros sobre el trato al tema asignado a la comunidad en cuestión.

Para hacer de esta gestión del conocimiento un proceso efectivo y de bajo costos, el IICA, apoyando el proceso de integración tecnológica, ha puesto al servicio del SICTA su plataforma tecnológica, en la cual se han establecido los sitios de cada comunidad con la que se cuenta hasta el momento. En este espacio virtual, cada Red, cuenta con elementos para disponer o suministrar documentos; constatar o informar de eventos; discutir temas, áreas o propuestas de importancia por medio de foros de discusión; entre otras posibilidades de propiciar acercamientos con los miembros de la Red y por ende incentivar la gestión del conocimiento.

La plataforma trabaja con el programa Windows SharePoint, el cual se presenta como una ayuda a las organizaciones (en este caso las Redes) a mejorar la productividad de las personas y los grupos, permitiéndoles crear sitios Web para compartir información y colaborar en documentos.

Las redes actuales

Actualmente el SICTA cuenta con diez Redes de Conocimiento, dos de las cuáles por su reciente creación, se encuentran en una etapa de formación inicial.

Las ocho Redes que se encuentran trabajando son las siguientes:

- Red de Conocimiento Red Mesoamericana de Recursos Filogenéticos (REMERFI).
- Red de Conocimientos para la Innovación Tecnológica de Maíz.
- Red SICTA Aguacate.
- Red SICTA Frijol.
- Red SICTA Papa.
- Red SICTA Tomate.

- Red Dirección Estratégica de la Innovación Tecnológica Agrícola⁸.
- Red Gestión de la información y Prospección Tecnológica.

Por otro lado, las dos Redes señaladas de reciente formación son las presentadas a continuación:

- Red de Transferencia y Extensión.
- Red de Semillas Básicas.

III Parte: Orientación de las redes

La orientación de las redes

Si bien las Redes deben responder a ser un marco articulador del proceso de integración tecnológica que lleva el SICTA; en un plano más puntual e inmediato; estos constructos deben responder a la elaboración de proyectos puntuales en su área de conocimiento; los cuales permitan la captación de recursos frescos, validando simultáneamente el papel de la innovación tecnológica como elemento clave en la promoción del sector agro centroamericano y en apoyo a la seguridad alimentaria regional.

El trabajo de las redes, se espera, genere proyectos capaces de ser sujetos a captar recursos que les permita ser llevados a cabo, promoviendo el desarrollo del sector que aborda la Comunidad.

La retroalimentación con el SICTA

Las Redes deben establecer un canal de comunicación con el SICTA, esto permitirá dar una retroalimentación a la dirección del sistema, y por ende, permitirá a éste ser el marco general de coordinación para llevar a las redes dentro del proceso de integración tecnológica.

Este canal de retroalimentación debe permitir una conducción de las redes hacia una progresiva y expansiva armonización de sus acciones, logrando así un constante avance hacia la meta integracionista en innovación tecnológica.

Las Redes como eje de acción

⁸ Está Red, incorpora a los directores de los INIAs de cada país de la región.

Las Comunidades citadas, deben llegar a convertirse en un mediano plazo en el eje de acción del SICTA, en materia de acciones regionales en innovación tecnológica; estas Redes, además de ordenar el proceso de integración y las relaciones entre los actores participantes, también deben asumir el rol de ser el eje de acción en materia de innovación tecnológica, propiciando resultados efectivos aplicables al ámbito regional, donde, cada Estado centroamericano obtenga beneficios de las labores en conjunto que caracterizan a constructos de éste tipo.

Para llegar al objetivo mencionado, es necesario que se presenten una serie de elementos claves, que permitirán una operacionalidad real y una interacción creciente que solidifique el proceso de integración; estos elementos son:

- Los miembros de cada Comunidad deben identificarse con la cuestión regional, ya que ellos deben tener claro que su labor dentro de las Redes, dista de la labor que realicen en sus Institutos, en el tanto el marco de aplicación de acciones por generarse debe ser pensado en términos macro, dejando lo la exclusividad de lo local para pasar a incorporar lo regional.
- Los procesos de gestión del conocimiento deben tratar de plasmarse, en la mayoría posible, en el sitio de cada comunidad, ya que esto permitirá al resto de miembros de la Red incorporarse en el trato a los diferentes sub temas que versen sobre innovación en el área determinada previamente.
- Las Redes deben tener una comunicación más constante con la dirección del SICTA, esto debe permitir una coordinación por parte del SICTA hacia el trabajo que realizan sus Redes, y así podrá ir implementando la articulación de nuevas etapas en el proceso de integración tecnológica, conforme se desenvuelva el trabajo de cada Comunidad.
- Cada Comunidad debe estar formalizada y ser de conocimiento para los directores de cada INIA, esto con el fin de que al haber una formalización de existencia de cada Red, se le podrá brindar el nivel mínimo requerido para el quehacer de cada constructo.
- Ante la coyuntura actual, la innovación tecnológica se ha tomado en cuenta como un elemento clave a la promoción de la seguridad alimentaria en la región, por lo que el papel de las redes en la formulación de proyectos y acciones que

propicien esa innovación toma aún mayor validez; por lo que se debe estar claro que la formulación de proyectos en cada Comunidad debe dar el espacio requerido al proyecto formulado en apoyo a la seguridad alimentaria regional, permitiéndose incluso aumentar las posibilidades de obtener recursos frescos, ante la importancia agregada que toma el tema en la actualidad.

Guía de trabajo

Objetivo:

Asumir compromiso individual hacia el futuro

Actividad:

Presentar el compromiso individual ante el grupo

Instrucciones

Primera parte: En forma individual y de acuerdo con lo presentado por los diferentes facilitadores y en los trabajos de grupo pienso en lo que podría ser mi compromiso de liderazgo hacia el futuro y lo escribo:

Mi compromiso individual:

Segunda parte: Presento ante el grupo mi compromiso individual. Se seleccionan cinco participantes para que presenten el compromiso individual ante el grupo.

V Reunión Internacional de FORAGRO Montevideo 2008
Innovaciones Institucionales para una Agricultura con Conocimiento en las
Américas del Siglo XXI

DECLARACIÓN DE MONTEVIDEO 2008

Nosotros, los participantes de la V Reunión de FORAGRO, en nuestra propia capacidad, **consideramos** que para alcanzar la seguridad alimentaria, enfrentar los desafíos para la agricultura y el desarrollo rural en la coyuntura actual, reducir la pobreza rural y urbana, incrementar la producción y calidad de alimentos, mejorar la equidad en la distribución de los beneficios de la producción, evitar impactos negativos al ambiente y conservar y aprovechar los recursos naturales de las Américas, es necesario promover una agricultura con conocimiento y asumir la perspectiva de la innovación, lo cual requiere emprender innovaciones en las políticas tecnológicas y en nuestras organizaciones.

Para ello **consideramos esencial** que la agenda hemisférica de innovación sea compatible con estos objetivos y que su desarrollo esté sustentado en una **renovada alianza** entre los niveles de decisión política, los actores públicos y privados de los sistemas nacionales e internacionales de investigación e innovación (I+D) agropecuaria y la sociedad civil en general. Esta alianza debe estar orientada a los siguientes **propósitos**:

1. Proyectar la agricultura sustentable para el desarrollo y la seguridad alimentaria como parte central de cualquier estrategia económica y social de las naciones y particularmente con un rol fundamental en el desarrollo nacional y regional.
2. Impulsar el crecimiento de la producción, productividad y calidad como forma de contribuir al mejoramiento de la competitividad, la diversificación de la agricultura, la seguridad y soberanía alimentaria, la equidad en la distribución de los beneficios, la prosperidad de los habitantes rurales y el desarrollo de nuevas oportunidades productivas y de valor agregado.
3. Armonizar el desarrollo agrícola y rural con la sustentabilidad ambiental, fortalecer el rol de la agricultura como generadora de alimentos, insumos para la agroindustria y otras materias primas, como fuente de bioenergía, sin afectar la seguridad alimentaria.
4. Contrarrestar los efectos del cambio climático en la agricultura procurando innovaciones tecnológicas que contribuyan a adaptar la producción de cultivos y especies animales a dicho cambio, con énfasis en las regiones y sectores más vulnerables, y ayude a la conservación sostenible de los recursos naturales, especialmente la biodiversidad y los recursos hídricos.
5. Impulsar innovaciones institucionales en los niveles micro, meso y macro, que fomenten el desarrollo de la investigación, extensión e innovación tecnológica agropecuaria y forestal bajo modelos incluyentes y participativos de los diferentes actores públicos y privados.
6. Contribuir a la reducción del hambre y a la generación de ingresos, creando alternativas productivas a través del desarrollo, acceso y uso del conocimiento, la ciencia y la tecnología agropecuaria aplicable a los diferentes sistemas que componen la heterogeneidad de las agriculturas.

Tomando en consideración lo expresado, los participantes de la V Reunión de FORAGRO, en su propia capacidad, **declaramos las siguientes intenciones:**

1. Impulsar una gestión dinámica de las prioridades identificadas en el FORAGRO para los procesos de I+I que permitan contrarrestar la inseguridad alimentaria, aprovechando las oportunidades y enfrentando los desafíos de las actuales condiciones socioeconómicas mundiales y regionales.
2. Posicionar la relevancia del conocimiento y la innovación tecnológica agropecuaria en el centro de las decisiones políticas de los países y en el ámbito de la integración hemisférica.
3. Continuar desarrollando argumentos sólidos que fundamenten la asignación de mayores recursos a la investigación, a la extensión y al desarrollo de innovaciones tecnológicas por parte de los gobiernos de la región, del sector privado y de la cooperación internacional.
4. Destacar la necesidad de mayores inversiones públicas y estimular un mayor aporte del sector privado, buscando revertir la baja inversión en ciencia y tecnología en los países de América Latina y el Caribe (ALC).
5. Apoyar las innovaciones institucionales en la extensión y transferencia, para la socialización del conocimiento y de las nuevas tecnologías, reconociendo e incorporando las prácticas ancestrales, en especial para la agricultura familiar y campesina.
6. Intensificar los esfuerzos para el desarrollo de la investigación, la transferencia de tecnología y la innovación tecnológica para mejorar la producción y calidad en la agricultura familiar y campesina.
7. Intensificar los esfuerzos de cooperación para reducir las brechas en las capacidades de desarrollo de I+I, consolidando la institucionalidad nacional y regional existente, así como la conectividad de la región con los sistemas internacionales de investigación agrícola y los de otros continentes.

Consideramos como los **temas más relevantes para la cooperación hemisférica** los siguientes, sin que su orden implique mayor o menor prioridad:

- Políticas y cambios organizacionales para gestionar la protección o apropiación de los bienes públicos resultantes de los procesos de investigación e innovación
- Gestión de la información, la comunicación y el aprendizaje colaborativo entre actores para la innovación tecnológica agropecuaria
- Adaptación al cambio climático con énfasis en suelos y agua
- Innovaciones institucionales para la investigación e innovación en apoyo a la agricultura familiar en su contribución a la seguridad alimentaria
- Conservación y utilización de los recursos genéticos
- Desarrollo y utilización segura de nuevas biotecnologías agrícolas
- Promoción de las innovaciones tecnológicas para la agricultura sustentable
- Desarrollo de la agroenergía sin menoscabo de la seguridad alimentaria.

Para abordar estos temas se requiere materializar **las siguientes propuestas**:

1. Fortalecer y consolidar a FORAGRO como el mecanismo hemisférico adecuado para facilitar el diálogo y la articulación entre los sectores público, privado, universitario, ONG, productores y organismos internacionales de investigación en temas estratégicos de la agricultura desde la perspectiva tecnológica.
2. Promover y cooperar para el desarrollo de un programa hemisférico sobre innovaciones institucionales para la investigación, la extensión y la innovación tecnológica que contemple como estrategia central la articulación, el aprovechamiento de experiencias y la cooperación entre países.
3. Consolidar los programas y redes de investigación agropecuaria y su articulación, reconociendo la relevancia de los PROCI, como mecanismos estratégicos para fortalecer la cooperación regional en I+I tecnológica agropecuaria, así como los Centros Regionales de Investigación.
4. Impulsar acciones conducentes a que los países dediquen niveles apropiados de inversión en I+I tecnológica en el plano regional, fortalecer a FONTAGRO instando a los países que aun no son miembros, consideren unirse al mismo y se consolide éste como plataforma regional de financiamiento.
5. Intensificar los vínculos de la Región con el Foro Global de Investigación (GFAR), otros Foros Regionales e iniciativas como el Sistema de los INIA de Iberoamérica.
6. Promover una agenda renovada del Grupo Consultivo de Investigación Agrícola Internacional (CGIAR) y en particular articular el desarrollo de elementos para una estrategia de reposicionamiento de ALC en el CGIAR y nuevas alianzas estratégicas con los Centros Internacionales en temas de investigación e innovación tecnológica prioritarios y de impacto para la agricultura y la seguridad alimentaria de ALC.
7. Promover la difusión de los consensos alcanzados en la presente Declaración de la V Reunión Internacional del FORAGRO, solicitando su consideración en los siguientes ámbitos, a través de:
 - Dirección General del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), con motivo de la Reunión Ministerial y XV Junta Interamericana de Agricultura - JIA
 - Secretaria General Iberoamericana en ocasión de la próxima Reunión Interamericana de Ministros de Agricultura, El Salvador, en el marco de la Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno
 - Presidencia y Comisión de Agricultura, Ganadería y Pesca del Parlamento Latinoamericano, PARLATINO, en sus próximas sesiones
 - Comité Ejecutivo e integrantes del FORAGRO en Foros y espacios de discusión y decisión nacional, regional e internacional

Estas propuestas y otras recomendaciones aportadas por los participantes de la V Reunión del Foro deben conllevar a que el Comité Ejecutivo de FORAGRO formule un nuevo Plan de Acción, que incluya una estrategia hemisférica para impulsar el desarrollo sostenible y competitivo de la agricultura y la seguridad alimentaria desde la perspectiva de la innovación tecnológica y con énfasis en los temas prioritarios mencionados anteriormente.

Montevideo, 30 de Julio 2008