

LIDERAZGO *en* Agricultura

ISSN 2078-5240

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

ENERO - JUNIO 2010

VOLUMEN 2, NÚMERO 1

La carrera hacia la cima

Conozca el camino que
llevó al éxito a destacados
emprendedores agropecuarios

- ✓ PRONACA
- ✓ DOS PINOS
- ✓ N.L. STEVIA S.A.
- ✓ The Bohemian Alps Vineyard
...y más

El Decálogo del Agrolíder

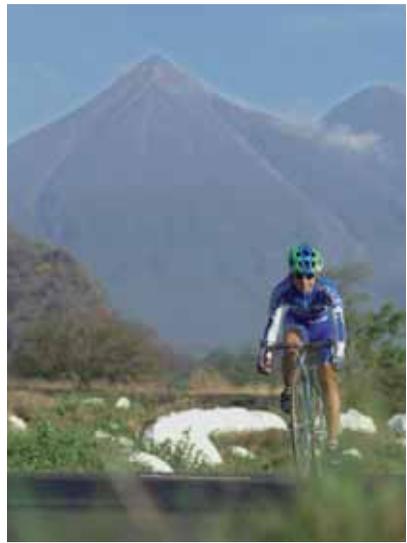
La alquimia de *Lola*: del deporte a la agricultura



IICA



Inteligencia emocional: ¿El secreto de una empresarialidad exitosa?



LIDERAZGO
en Agricultura

Créditos

LIDERAZGO *en* Agricultura

La Revista Liderazgo en Agricultura es una publicación del Centro de Liderazgo en Agricultura del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Fundado en marzo de 2008, tiene como misión ser un centro especializado que promueve la formación de una nueva generación de líderes con visión global, capaces de crear un sector agropecuario moderno que contribuya al desarrollo sostenible de la agricultura, la seguridad alimentaria y la prosperidad rural en las Américas.

*El Centro estimula el más amplio acceso a información sobre liderazgo que demanda la agricultura y la vida rural. Para ese fin uno de sus principales instrumentos es la revista **Liderazgo en Agricultura**, que ofrece historias de éxito, reflexiones de expertos, así como métodos y herramientas para consolidar el liderazgo.*

El Centro forma parte de la Dirección de Liderazgo Técnico y Gestión del Conocimiento del IICA.

EDITOR:	Hernán Chiriboga, Coordinador del Centro de Liderazgo
CONSEJO EDITORIAL:	James French, Director de Liderazgo Técnico y Gestión del Conocimiento del IICA Hernán Chiriboga, Coordinador del Centro de Liderazgo Federico Sancho, Jefe de Documentación y Publicaciones del IICA Patricia León, Jefa de Información Pública e Imagen Institucional del IICA
COLABORADORES ESPECIALES:	Juan Calivá, Coordinador de la Unidad de Capacitación del IICA Jan Hurwitch, consultora internacional en asuntos de liderazgo
TEXTOS:	Hernán Chiriboga, Bruce Bostelman, Lorraine Waldropt-Ferguson, Paola Rojas García, Paul Benavides Mosquera, Fabrizio Javier Zucchini Almirón Federico Sancho, Sergio Pacheco, Amy E. Boren, Norma Villalba y Néstor Molinas
FOTOGRAFÍA DE PORTADA:	Cortesía de Lola Molina
FOTOGRAFÍAS:	Rafa Cartín, Lola Molina, Bruce Bostelman, D. Sukha, Lorraine Waldropt-Ferguson, Dos Pinos, PRONACA, Fabrizio Javier Zucchini Almirón, Juan Calivá y Photos.com
CORRECCIÓN DE ESTILO:	Máximo Araya, Unidad de Idiomas del IICA
TRADUCCIÓN:	Unidad de Idiomas del IICA
ADMINISTRACIÓN:	Patricia Ross
SECRETARÍA:	Karen Salazar y Sonia García
DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN:	Karla Cruz, Información Pública e Imagen Institucional
IMPRESIÓN:	Talleres de la Imprenta del IICA, Coronado, Costa Rica

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) 2010.

El IICA promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Tenemos que hacer al sector rural atractivo

La dimensión e importancia de los sectores agrícola y rural y su contribución real al desarrollo económico y social han sido relegadas durante muchos años. Hoy se hace necesario cambiar esa forma de pensar. No podemos continuar observando impávidos cómo los jóvenes dejan las áreas rurales para ir en busca de oportunidades a las grandes ciudades de sus propios países o, lo que es peor, de naciones extranjeras. Tenemos la obligación de hacer del mundo rural un espacio atractivo para que los jóvenes permanezcan en él. Debemos comprender que el potencial de nuestros países está en el campo, en donde existen oportunidades para reducir la pobreza y generar riqueza, la que tiene que ser distribuida en forma equitativa en las áreas urbanas y rurales, pues solo así se logrará mejorar la calidad de vida de nuestros ciudadanos.

Para que lo anterior se haga realidad, se requiere influir en los tomadores de decisión, de manera que estos le brinden al campo la atención que verdaderamente merece y promuevan inversiones en él. Sin embargo, para influir en dichos tomadores primero es necesario que en los sectores agropecuario y rural haya gente convencida, decidida y



*Hernán Chiriboga
Coordinador del Centro de
Liderazgo en Agricultura, IICA*

capacitada que lidere procesos de cambio. Es decir, se requieren nuevos líderes, ya que la generación actual no ha sido capaz de producir el cambio.

La principal función del Centro de Liderazgo en Agricultura del IICA es capacitar esos nuevos líderes y brindarles las herramientas que les permitan desempeñarse como tales. Esta revista, por su parte, tiene el objetivo de demostrar, con ejemplos reales, que mediante procesos de liderazgo apropiado el mundo rural puede convertirse en el sector más importante para dinamizar nuestras economías.

Debemos recordar que la AGRICULTURA ES IMPORTANTE TRES VECES AL DÍA y que, tal como decía el recientemente fallecido ganador del Premio

Nobel de la Paz, el Dr. Norman Borlaug, “sin alimentos no hay civilización”. Debemos, por tanto, producir de manera más sustentable una mayor cantidad de alimentos de mejor calidad; solo de esa manera, se podrá lograr la seguridad alimentaria y tener poblaciones más saludables, gracias a una adecuada nutrición.

En el mundo rural se requiere prevenir en lugar de curar, ya que la prevención es mucho más barata y rentable. Es necesario que en el campo existan las condiciones adecuadas para que sea seductor, para hacerlo rentable, para lo cual se deben brindar los servicios que permitan una mejor calidad de vida, tales como programas de crédito, asistencia técnica, capacitación, vialidad, comunicaciones y otros.

Esta edición de nuestra revista se enfoca en emprendimientos que están generando desarrollo sustentable en diferentes regiones de nuestro hemisferio. Les presentamos una experiencia de liderazgo y emprendedurismo de un pequeño productor estadounidense, quien nos cuenta cómo logró triunfar e influir en su comunidad y región. Incluimos, asimismo, dos experiencias exitosas llevadas a cabo en Centroamérica: en primer lugar, el caso de la joven líder guatemalteca Lola Molina, quien nos explica cómo triunfó en el deporte y luego en el ámbito agrícola, con base en la aplicación de los principios y valores del liderazgo; el segundo caso, que es un claro ejemplo del dicho popular de que la unión hace la fuerza, se refiere a la cooperativa costarricense “Dos Pinos”, la cual es propiedad de los productores lecheros asociados a ella, procesa diariamente más de un millón de litros de leche y paga por el litro de leche comprado en finca uno de los precios más altos del continente. También presentamos la expe-

riencia de la joven líder caribeña Lorraine Waldropt, de Trinidad y Tobago, quien ha logrado posicionar el cacao de su país en un lugar de importancia en el mercado internacional, lo que ha generado oportunidades para los productores caribeños.

Por otra parte, podemos leer sobre la agroempresa PRONACA, ubicada en la Región Andina, específicamente en Ecuador, donde está impulsando el mejoramiento del bienestar de gran cantidad de pequeños productores, al trabajar con la clara visión de que se debe generar valor en toda la cadena agropecuaria y mantener la credibilidad de los proveedores y clientes. Incluimos también el caso de la empresa NL Stevia S.A., que impulsa la industrialización y comercialización de la stevia, una planta con propiedades endulzantes, nativa de Paraguay, en la Región Sur del continente. Esa empresa ha mejorado la calidad de vida de los agricultores locales, ha generado una nueva agrocadena en ese país y se propone ofrecer al mundo un edulcorante más saludable que los tradicionalmente utilizados. Presentamos, por último, una experiencia que muestra cómo podemos lograr un liderazgo efectivo y emprendimientos exitosos con el uso apropiado de la inteligencia emocional.

Tal como lo evidencian todos los ejemplos que presentamos en esta edición de nuestra revista, para que las áreas rurales de nuestro hemisferio sean una tierra fértil y atractiva en que las nuevas generaciones deseen permanecer y, de esa manera, generar bienestar y progreso, es necesario contar con líderes resueltos a fortalecer el emprendedurismo rural. ■

Contenido

Carta del editor

Tenemos que hacer al sector rural atractivo

Hernán Chiriboga, Coordinador del Centro de Liderazgo en Agricultura

Nuevo liderazgo en el IICA

Claves para triunfar

Las 10 características que debería tener aquel hombre o mujer que decida encauzar su energía vital hacia la transformación de la agricultura y la vida rural.



Casos de liderazgo agropecuario

Visión con espíritu empresarial: Haciendo el sueño realidad

El autor enseña a otros emprendedores rurales a desarrollar una visión y a establecer metas... Aquí nos cuenta cómo construyó su propia visión y la ruta por la cual alcanzó sus metas.

Pasión por la agricultura y por la vida

Una joven líder caribeña cuenta su historia y cómo, al calor de los consejos paternos, le nace la pasión por la tierra y la agricultura.

Dos Pinos: juntos por algo mejor

Acérquese a este exitoso modelo de cooperativismo agropecuario en Centroamérica y entérese como ha ganado sus batallas.

PRONACA: liderazgo agropecuario en el corazón andino

Cinco décadas atrás era solo un sueño. Hoy es una pujante agrompensa, con alto grado de agregación de valor y una especial relación con proveedores y clientes.

El desafío de endulzar el mundo

Una planta nativa ha generado en Paraguay una interesante experiencia de liderazgo. Este es el caso de la firma NL Stevia.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

3

6

8

Liderazgo en servicios de información agrícola: la experiencia del SIDALC

Conozca la experiencia que ha permitido a más de 150 instituciones de América Latina y el Caribe, gracias a la cooperación técnica del IICA, mantener en operación un sistema de información y documentación sobre agricultura, ambiente, alimentación y áreas afines en el hemisferio.

43

La alquimia de Lola: del deporte a la agricultura

El ciclismo la hizo disciplinada y perseverante. Conozca a la guatemalteca Lola Molina, una mujer que trasladó a su finca lechera esos valores claves del deporte y que cree en la capacidad de la gente para aprender y ser mejores seres humanos.

49



Tendencias

13

Inteligencia emocional: ¿El secreto de una empresarialidad exitosa?

Tratando de encontrar los secretos del éxito de algunos empresarios, los investigadores se inclinan hoy por explorar esas claves en el mundo de los afectos.

55

19



25

El CLA en acción

31

Nacimiento del CLA en la Universidad Nacional de Asunción, Paraguay

64

39

Tres foros ministeriales

El Centro de Liderazgo en Agricultura del IICA efectuó foros con los Ministros de Agricultura de Haití, Perú y México.

66

Nuevo liderazgo en el IICA

Víctor Villalobos es el nuevo Director General del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Asumió su cargo de manos del Director General saliente, Chelston W. D. Brathwaite, el 15 de enero, en una ceremonia oficial efectuada en la Sede Central del IICA, en Costa Rica.

El evento contó con la presencia del Presidente de la República de Costa Rica, Óscar Arias Sánchez, el Secretario General de la OEA José Miguel Insulza, el Presidente de la Junta Interamericana de Agricultura y Ministro de Agricultura, Ganadería y Pesca de Jamaica Christopher Tufton y los Ministros de Agricultura de Costa Rica, Xavier Flores y de México, Francisco Mayorga, además de gran parte del cuerpo diplomático acreditado en Costa Rica, e invitados especiales de todo el hemisferio.

A PARTIR DEL 15 DE ENERO DE 2010, EL INSTITUTO TIENE UN NUEVO LÍDER: EL MEXICANO VÍCTOR M. VILLALOBOS.

Villalobos fue electo por la Junta Interamericana de Agricultura, cuya reunión se llevó a cabo el 30 de octubre de 2009 en Jamaica. Ganó la elección por un amplio margen, lo que demuestra la aceptación por parte de los países miembros a su propuesta de trabajo y a un estilo de liderazgo participativo que lo ha caracterizado en su extenso trajinar en beneficio del sector rural de México y de las Américas.

El nuevo Director General del IICA esbozó sus líneas de trabajo para el periodo 2010-2014, entre las que destacó el fortalecimiento del Sistema Agroalimentario, ya que por el impacto que tienen las cadenas productivas y comerciales en el resto de la economía, requiere que la cooperación técnica favorezca la productividad y la competitivi-

dad. “Esto –aseveró– implicará la mejora genética; la transferencia de tecnologías apropiadas; la accesibilidad al comercio de productos agropecuarios; y la adopción y observancia de estándares fito y zoonosanitarios, entre otros”.

En su mensaje pidió al personal del IICA “Ayúdenme a ayudar a los países... Cada uno de ustedes es necesario y les exhorto para que seamos verdaderos agentes del conocimiento y del cambio, donde sus contribuciones sean de impacto”.

A continuación presentamos una semblanza del Dr. Villalobos deseándole el mayor de los éxitos en su gestión, siendo conocedores de que su positivo liderazgo redundará en beneficios para el sector agrícola interamericano.



Mesa principal en la Ceremonia de Toma de Posesión del nuevo Director General del IICA.

Un negociador...un líder



*Dr. Víctor M. Villalobos,
Director General del IICA.*

El Dr. Villalobos es un distinguido profesional mexicano, especializado en temas de agricultura y de recursos naturales y genéticos. Posee un sólido prestigio profesional y es ampliamente conocido en los países de la región por el importante cúmulo de actividades que ha realizado. Cuenta con un variado currículum como profesor, investigador, director de investigación, funcionario internacional, funcionario gubernamental, administrador, negociador y líder de grupos multidisciplinarios de análisis y decisión.

En 1976 obtuvo el grado de Ingeniero Agrónomo, en la Escuela Nacional de Agricultura, en Chapingo, México; en 1979 el grado de Maestro en Ciencias en Genética Vegetal, en el Colegio de Post-Graduados de Chapingo, y en 1983 el de Ph.D. en Morfogénesis Vegetal, en la Universidad de Calgary, en Canadá. En su desempeño profesional ha ocupado

HA RECIBIDO IMPORTANTES DISTINCIONES Y RECONOCIMIENTOS POR SUS CONTRIBUCIONES A LA CIENCIA Y LA ACADEMIA.

diversos cargos, tanto a nivel técnico como directivo de alto nivel.

Como funcionario público ha sido distinguido en dos ocasiones por el Presidente de la República Mexicana con el nombramiento de subsecretario en la administración pública federal: en la primera de ellas como Subsecretario de Recursos Naturales de SEMARNAP y en la segunda como Subsecretario de Agricultura de la SAGARPA.

Como investigador ha promovido el desarrollo de la biotecnología agrícola como una herramienta para la producción sustentable y la seguridad alimentaria en México y el mundo. Producto de su fructífero trabajo ha publicado dos libros como autor principal: “Contribución del Cultivo de Tejidos al Mejoramiento y Conservación de las Plantas” en 1982, y “Los Transgénicos: Oportunidades y Amenazas” en 2007.

Como profesor ha impartido clases a niveles de licenciatura, maestría y doctorado en la Universidad Autónoma de Chapingo (UACH), el Colegio de Postgraduados (COLPOS) y el Centro de Investigación y Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional (CINVESTAV). A nivel internacional ha dictado cátedra

en el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) y ha impartido cursos especializados en Argentina, Austria, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, Jordania, Irán y Venezuela, entre otros. También ha sido profesor consejero titular de siete estudiantes para obtener el grado de licenciatura, nueve de maestría y dos de doctorado.

El Dr. Villalobos ha recibido importantes distinciones y reconocimientos por sus contribuciones a la ciencia y la academia. Es miembro de la Real Academia Sueca de Agricultura y Silvicultura desde 2004; Doctorado Honoris Causa del CATIE en el 2004; Miembro del grupo asesor de alto nivel del Centro Consultivo en Investigación Agrícola Internacional (CGIAR); Miembro de la Comisión de Ciencia y Tecnología del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), y de la Universidad de California UC – Mexus. En 1995, el Dr. Villalobos fue distinguido por el Presidente de México por su trabajo en biotecnología aplicada a la agricultura en organizaciones internacionales. Es Profesor Ad Honorem del Colegio de Postgraduados y Alumno distinguido de la Universidad Autónoma de Chapingo. ■

Claves para triunfar

En el sector rural, en el que habita alrededor de la mitad de la población de América Latina y el Caribe, a la necesidad de gestar una generación de jóvenes líderes no se le ha dado la atención debida. Actualmente existen muchas publicaciones,

líderes que impulsen una mayor producción de alimentos, la cual se debe lograr de la manera más económica y ecológicamente sustentable. Dichos líderes también deben promover el aprovechamiento de las oportunidades que brindan el agroturismo, la agroenergía y el paisajismo, entre otras actividades.

Debido a lo anterior, en el año 2008 el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) creó el Centro de Liderazgo en Agricultura, una innovadora iniciativa orientada a promover una nueva generación de líderes con visión global, capaces de modernizar el sector

te dos años de dialogar con más de 700 líderes del sector agropecuario sobre las cualidades que debe tener un agrolíder, se logró llegar a un consenso. Además, el Centro inició acciones orientadas a mejorar esas cualidades y las capacidades que los líderes deben tener para impulsar el desarrollo del medio rural.

Los líderes que tengan esas cualidades y capacidades constituyen la nueva generación de líderes que hoy se hace tan necesaria en el sector rural. Deben pensar globalmente, pero actuar en el ámbito local, y enfocarse en valores. Deben enfrentar el reto de hacer que el sector rural sea más atractivo para los jóvenes, para lo cual se requiere que ese sector ofrezca oportunidades a la juventud, de modo que los jóvenes no migren a las ciudades, donde ya existe demasiada gente y pocas opciones.

El Centro de Liderazgo ha producido en forma participativa un resumen de las cualidades del agrolíder, el cual se puede incluir en una tarjeta de fácil manejo que puede colocarse en la oficina o llevarse en la billetera.

Para lograr cambios y generar más y mejores oportunidades se requieren líderes que tengan las siguientes características:

LAS 10 CARACTERÍSTICAS QUE DEBERÍA TENER AQUEL HOMBRE O MUJER QUE DECIDA ENCAUZAR SU ENERGÍA VITAL HACIA LA TRANSFORMACIÓN DE LA AGRICULTURA Y LA VIDA RURAL.

expertos y centros especializados en liderazgo, pero la gran mayoría están enfocados en el liderazgo para la administración de empresas, por lo que se ha dificultado la formación de líderes para el sector agropecuario.

Recordemos que la población crece continuamente y que debemos comer tres veces al día, por lo que es necesario contar con

agropecuario y contribuir a lograr el desarrollo sostenible de la agricultura, la seguridad alimentaria y la prosperidad rural en las Américas.

Desde el momento en que se estableció dicho Centro, su equipo de trabajo ha realizado esfuerzos dirigidos a determinar el perfil requerido para un líder del sector rural. Luego de aproximadamen-

EL DECÁLOGO DEL AGROLÍDER

- 1 Cuida de sí mismo, de su familia y de los de los miembros de su comunidad. Busca el bienestar de todos, lo que incluye la naturaleza y su biodiversidad.
- 2 Define una visión de futuro y la comparte con la comunidad, priorizando las actividades que nos llevan a las metas.
- 3 Parte desde el auto liderazgo hacia el liderazgo compartido. Busca que los resultados sean el producto del trabajo de todos.
- 4 Practica un liderazgo centrado en valores. Practica lo que predica.
- 5 Tiene coraje y no teme tomar riesgos. Busca alternativas innovadoras para la solución de problemas en el medio rural.
- 6 Forma redes de colaboradores que comparten objetivos. Estimula el trabajo en equipo basado en la escucha activa y el desarrollo de la confianza.
- 7 Mantiene y promueve buenas relaciones y contactos con los tomadores de decisión del sector rural.
- 8 Fomenta el desarrollo del talento y empodera a los miembros de su equipo. Libera el talento de los otros, incentivando la innovación.
- 9 Busca el mejoramiento continuo, personal y el de los miembros de su equipo.
- 10 Tiene la capacidad de influenciar en forma positiva, siempre buscando alcanzar objetivos comunes.

Casos de liderazgo agropecuario





Foto: Cortesía Lola Molina

*Un recorrido a lo largo
y ancho del hemisferio
a través de experiencias
exitosas y testimonios de
emprendedores de ayer
y de hoy.*



Foto: Photos.com

Visión con espíritu empresarial: Haciendo el sueño realidad

El autor enseña a otros emprendedores rurales a desarrollar una visión y a establecer metas... Aquí nos cuenta cómo construyó su propia visión y la ruta por la cual alcanzó sus metas.

*Bruce Bostelman¹
Empresario agrícola de Nebraska, Estados Unidos*

E

l liderazgo constituye la oportunidad de tomar una idea, un concepto o un principio y aplicarlo en la práctica mediante la creación de marcos que conducen a un avance o un resultado final. Para el empresario, el liderazgo implica algo más que liderar: es aprender y también desarrollar ideas y ponerlas en práctica. Además, supone impulsar el desarrollo de los individuos, dándoles la libertad de ser productivos, bien equilibrados y seguros de sí mismos. Liderar es encontrar a las personas idóneas, que cuenten con las habilidades requeridas para realizar el trabajo. El liderazgo no es un evento que ocurre una vez en la vida, es un proceso continuo de autoedu-

PARA EL EMPRESARIO, EL LIDERAZGO IMPLICA ALGO MÁS QUE LIDERAR: ES APRENDER Y TAMBIÉN DESARROLLAR IDEAS Y PONERLAS EN PRÁCTICA.

carse, aprender de los errores propios y ayudar a otros a lograr el éxito.

La pregunta es, ¿cómo se logra esto en la finca? Como empresario agrícola, he aprovechado muchas oportunidades para poner en práctica lo que predico. Soy uno de los fundadores y actualmente miembro de la junta directiva de la compañía *Nebraska Woody Florals* (nebraskawoodyflorals.com). Mis habilidades en gestión comercial y mis años de experiencia como paralegal me permitieron ayudar a los directores a entender sus funciones y responsabilidades. También trabajo con el *Nebraska Cooperative Development Center* (NCDC) brindando capacitación a nuestros directores y empleados, lo que incluye capacitación práctica en elaboración de presupuestos y planes de capacitación, y capacitación en li-



¹ Bruce Bostelman, empresario agrícola de Nebraska, Estados Unidos. Nebraska Woody Florals, Heartland Nuts-N-More, Bohemian Alps Vineyard. Brinard, Nebraska 68626.

EMPEZAMOS COMO FORASTEROS, DADO QUE NI LA FAMILIA DE MI ESPOSA NI LA MÍA PROVENÍAN DE ESTA ÁREA. NOS RODEABA EL ESCEPTICISMO E INCLUSO SE BURLABAN DE NOSOTROS ABIERTAMENTE CUANDO NOS VEÍAN TRABAJAR EN LA FINCA.

derazgo en áreas como desarrollo de una visión y establecimiento de metas.

Además, soy un directivo de *Heartland Nuts-N-More* (heartlandnutsnmore.com), lo que constituye un desafío en términos de liderazgo. Básicamente, somos un grupo variado de agricultores, aficionados y profesionales productores de nueces, que una cooperativa local se encarga de procesar y vender. En la actualidad vendemos nueces; sin embargo, estamos trabajando poco a poco para ampliar nuestras

líneas de productos. Este proceso es lento y supone muchos desafíos, dado que los intereses de los miembros de nuestra junta son muy diversos. Aprender a comunicarse con una variedad de individuos ha sido un factor clave para lograr el éxito. Durante los años, el haber trabajado con personas con tan diversos

TRABAJANDO JUNTOS HEMOS SIDO CAPACES DE SUPERAR DIFICULTADES RELATIVAS A LA VIÑA Y DE PRODUCIR EXCELENTES UVAS Y VINOS MERECEDORES DE PREMIOS.

intereses me ha preparado para comunicarme mejor con los directivos y para ayudarlos a comprender mejor las necesidades de la compañía.

Sería negligente si no mencionara la educación que he recibido, pero no me refiero solo a la educación formal. Continuamente estoy aprendiendo y buscando oportunidades que me permitan crecer y me ayuden a continuar con mi desarrollo. Recientemente me gradué del *Nebraska LEAD*, un programa de dos años dirigido a líderes provenientes de nuestras comunidades



rurales, a fin de prepararlos para que asuman funciones de liderazgo mayores y ayudarlos a entender mejor su estado, país y el mundo en general.

Tierra para una viña

Pero, ¿por qué me interesé en todas estas actividades relativas al espíritu empresarial agrícola? Crecí en un pequeño pueblo llamado Superior, ubicado en el sur del centro de Nebraska, en una época en que dicho pueblo vibraba y crecía. Aunque vivíamos en el centro, tenía parientes en la comunidad agrícola, dedicados tanto a la crianza de ganado lechero como de carne. En las fincas, yo ayudaba a ordeñar, alimentar a los terneros, apilar el heno y a realizar las tareas más comunes de la finca. Asimismo, mi

esposa Jan es nativa de Nebraska y tiene familiares dedicados a la agricultura.

Después de 20 años de prestar servicio en la Fuerza Aérea de Estados Unidos, mi esposa y yo regresamos a residir en Nebraska. Siempre he disfrutado trabajar con mis manos, cultivar plantas y enfrentar los desafíos inherentes a los nuevos proyectos. Mientras estaba aún en el ejército, la industria vinícola de Nebraska empezaba a tomar forma, lo cual me produjo gran interés. Empecé a asistir a talleres sobre cultivo de uvas y a aprender cuanto pudiera. Después de concluir mi servicio militar, nos mudamos a Nebraska con la visión de buscar tierra para plantar una viña. Por fin encontramos dicha tierra; no obstante, dado que la finca no había sido preparada para el cultivo, literalmente tuvimos que empezar de cero.

Nuestra finca de 64,7 hectáreas se ubica en Butler County, Nebraska, cerca de un pequeño pueblo llamado Loma. A dicha área se le llamó *the Bohemian Alps* debido a su fuerte herencia checa y alemana y a sus colinas onduladas y diversos valles arbolados que cuentan con extensos pastos que se destacan por la tierra cultivada. Nuestra finca es de naturaleza diversa y única en muchos sentidos, no solo en la región en que se ubica sino también en el resto del estado de Nebraska. Tenemos una viña de 12 140 m²; cultivamos plantas ornamentales, conocidas como florales leñosas, destinadas a la industria de las flores y la del diseño; y hemos iniciado nuestro propio cultivar de nogal negro y un huerto de pecanas. Además, mantenemos praderas vírgenes, hectáreas de tierras para el *Conservation Reserve*

CULTIVAR PLANTAS ORNAMENTALES DESTINADAS A LA INDUSTRIA DE LAS FLORES PARECE FÁCIL; SIN EMBARGO, DICHO ESFUERZO HA TOMADO CERCA DE SIETE AÑOS PARA CONVERTIRSE EN LO QUE ES HOY EN DÍA.

Program y alquilamos parcelas de tierra cultivable.

Me interesé por primera vez en el cultivo de uvas hace aproximadamente 20 años, mientras hacía mi servicio militar. La industria de la uva acababa de iniciar en Nebraska y a mí me fascinaba. Conversando con mis amigos en Sonoma, California, nos dimos cuenta de que cualquier persona puede cultivar uvas; sin embargo, la clave de ello es cultivar bayas de alta calidad mientras se trabaja estrechamente con los clientes, es decir, los fabricantes de vino, a fin de producir las uvas de calidad que ellos requieren. Fue entonces cuando me decidí a aprender todo lo posible sobre el cultivo de uvas. He asistido a convenciones anuales, numerosos talleres y otras actividades educativas ofrecidas por la Universidad Nebraska-Lincoln (UNL) y la *Nebraska Wine and Grape Growers Association* (NWGGA). Asimismo, empecé a leer varias publicaciones relativas al cultivo de uvas y la fabricación de vino. Todo este conocimiento aumentó mi deseo de cultivarlas y, después de comprar nuestra tierra, iniciamos el proceso de hacer nuestro sueño realidad.

Hemos causado asombro en muchos miembros de la comunidad agrícola de la zona. Empezamos

como forasteros, dado que ni la familia de mi esposa ni la mía provenían de esta área. Nos rodeaba el escepticismo e incluso se burlaban de nosotros abiertamente cuando nos veían trabajar en la finca. Nuestro sueño, *The Bohemian Alps Vineyard*, inició en 2002 con nuestra primera plantación de 2023,4 m² de uvas La Crosse y St. Croix. Desde entonces, hemos ampliado nuestra viña a 12 140,5 m² y hemos cultivado también uvas Traminette, Frontenac y de Chaunac en nuestra finca. Actualmente vendemos uvas a dos fábricas de vino en Nebraska: *Makovicka Winery* y *James Arthur Vineyards*. Además, somos miembros activos de la *Nebraska Winery and Grape Growers Association* (NWGGA).

Creo que uno no puede comprender realmente el significado de la expresión “un vino es tan bueno como las uvas del que está hecho” hasta que haya cultivado y prensado sus propias uvas y fermentado y embotellado su propio vino. Dicho proceso realmente ha causado impacto en la manera en que manejo mi viña, dado que los defectos en las vides se perciben en el vino. Por ahora, nos sentimos satisfechos con nuestro cultivo de uvas de alta calidad

PENSAR EN FORMA INNOVADORA Y CONVENCER A OTROS PARA QUE NO SE DESVIÉN DE ESTA ETAPA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO CONSTITUYE UNA LECCIÓN DE CÓMO SEGUIR ADELANTE SIN PERJUDICAR A LOS DEMÁS.

destinado a la industria vinícola. Trabajando juntos hemos sido capaces de superar dificultades relativas a la viña y de producir excelentes uvas y vinos merecedores de premios. Esperamos realizar en el futuro más actividades relacionadas con el desarrollo del vino, pero no hemos decidido lo que ello supondrá exactamente; podría ser la producción de vinos con denominación de origen, etiquetas privadas, una fábrica de vinos o una combinación de varios. Nos encontramos en el proceso de desarrollar nuestra visión del futuro.

Estamos mejorando nuestros procesos constantemente, lo que es clave para lograr el éxito como empresarios. Actualmente estamos realizando una investigación sobre nuestros vinos, la cual finalizaremos en los próximos años. Empezamos dicha investigación en respuesta a un estudio realizado en otros países sobre plantaciones similares. Nuestro estudio incluye aspectos como manejo del follaje y prácticas para el manejo de las parras y de preparación de la tierra que está debajo de ellas. Es importante mantenerse al día a través de investigaciones propias o realizadas por otros.

Un negocio floreciente

Otra parte de nuestro negocio diverso la constituyen nuestros 4046,85 m² cultivados con plantas ornamentales llamadas florales leñosas, que plantamos para que las industrias florales y de diseño las vendan al por ma-

ESTOY CONVENCIDO DE QUE LAS PEQUEÑAS FINCAS CONSTITUYEN UN ASPECTO VITAL PARA LOGRAR LA PROSPERIDAD RURAL.

yor. A esta parte de nuestra empresa la llamamos *Willow Wood Gardens*. Cultivamos una variedad de plantas leñosas para cosecharlas y venderlas como tallos latentes. Estos tallos son únicos en color y forma y algunos se venden como tallos de floración forzada al final del invierno. En muchas grandes ciudades de los Estados Unidos, dichos tallos se utilizan tradicionalmente durante la época de Acción de Gracias y Navidad para elaborar arreglos en envases grandes, debido a que su colorido y diseño perdura todo el invierno.

Cultivar plantas ornamentales destinadas a la industria de las flores parece fácil; sin embargo, dicho esfuerzo ha tomado cerca de siete años para convertirse en lo que es hoy en día. La mayor parte de nuestras actividades se relaciona directamente con la labor que la UNL ha realizado en muchas de estas áreas. Nos hemos asociado con el Departamento de Silvicultura de la UNL para investigar y desarrollar esta nueva industria en Nebraska. Por ejemplo, el trabajo que el Dr. Scott Josiah ha realizado nos proporcionó el marco para iniciar la empresa. Al principio, trabajamos con él en sus investigaciones a fin de incluir todos los aspectos relativos a la identificación y el desarrollo de plantas para los suelos de Nebraska y al mercadeo y el embalaje. Con base en nuestro estudio relativo a las tendencias actuales, los potenciales de mercado y la cantidad de tallos que se requerirían para lograr el éxito, decidimos formar una cooperativa, la que actualmente

cuenta con 45 miembros. Encontrar a las personas idóneas con las habilidades idóneas en mercadeo fue clave para desarrollar nuestra estrategia como empresa.

La diversificación ha sido clave

La parte más nueva de nuestra operación está constituida por un huerto. Hemos cultivado nogales negros nativos y pecanas a los cuales eventualmente injertaremos retoños, con el fin de producir cultivares de dichas especies de árboles. La *Nebraska Nut Growers Association* ha realizado investigaciones durante más de 40 años sobre la producción de nueces; gracias a dichos estudios hemos sido capaces de seleccionar los mejores cultivares para producir nueces de la mejor calidad. La producción de nueces es un negocio muy desafiante. Trabajar con la UNL, el *UNL Food Processing Center* y el *Nebraska Cooperative Development Center* (NCDC) nos ha permitido pensar de manera innovadora y empezar a desarrollar la *Heartland Nuts-N-More Cooperative* como un negocio único en su clase. Tenemos que superar los estereotipos en los mercados de cultivares de nogales negros y pacanas. Crear mercados de nichos, tales como los “producidos localmente” y los “saludables para el corazón”, requiere tiempo y paciencia, así como financiamiento creativo. Pensar en forma innovadora y convencer a otros para que no se desvíen de esta etapa de inves-

tigación y desarrollo constituye una lección de cómo seguir adelante sin perjudicar a los demás.

Los henares y los suelos con cultivos en hileras constituyen el aspecto más tradicional de nuestra finca. Los campos de praderas vírgenes tienen plantas diversas y raras sobre las cuales aprendemos continuamente. Algunos vecinos utilizan nuestro heno para alimentar a su ganado. Asimismo, le alquilamos el suelo cultivado a otro vecino, quien básicamente cultiva soya y maíz.

Hemos tratado de lograr que nuestra finca sea un ejemplo de lo que una pequeña familia agricultora puede hacer para diversificar la producción de cultivos mediante la agricultura de valor agregado; por consiguiente, hemos producido o mantenido

un flujo de caja durante todo el año. Hemos utilizado suelos marginales para mejorar el potencial de ingreso de un programa manejable que creemos que puede proporcionar suficientes ingresos para mantener a la familia trabajando en la finca, a fin de que no tenga necesidad de buscar empleos fuera de ella, lo que es importante, especialmente para las familias jóvenes.

¿Cómo funciona esto? Para ser específico, nuestro cultivo de florales leñosas es un ejemplo de un “cultivo en hilera” que puede realizarse muy fácilmente, en nuestro caso, mediante una servidumbre de inundación; ello produce un flujo de ingresos durante el invierno y hasta el inicio de la primavera. Para cultivar las uvas se utilizan pastizales y ellas se cosechan al final del verano. Las nueces, que se cultivan mediante un amortiguador ribereño, se cosechan al final del otoño. El heno de la pradera se cosecha du-

rante el verano, mientras los cultivos en hilera se cosechan según el tipo de cereal cultivado.

Estoy convencido de que las pequeñas fincas constituyen un aspecto vital para lograr la prosperidad rural y de que cuantas más oportunidades podamos desarrollar como pequeños agricultores, mayores son las posibilidades de lograr una mayor diversidad y prosperidad. Lo anterior se combina con las ventas al detalle directas de nuestros productos que aumentan nuestro potencial de ingreso. Me gustaría ofrecer a otros la oportunidad de visitarnos y aprender sobre nuestras actividades y sobre cómo pueden aplicar nuestros conceptos y prácticas a su situación, lo que creo que es fundamental para promover la prosperidad en el sector agrícola. Somos un recurso para el aprendizaje de otros, por lo tanto, estamos fomentando el crecimiento que nos ayudará a todos a ser empresarios agrícolas más exitosos. ■





Foto: Cortesía de Lorraine Waldropt-Ferguson

Pasión por la agricultura y por la vida

Una joven líder caribeña cuenta su historia y cómo, al calor de los consejos paternos, le nace la pasión por la tierra y la agricultura.

*Lorraine Waldropt-Ferguson
Joven agrolíder caribeña. Trinidad y Tobago*

“LA AGRICULTURA ES LA ÚNICA VÍA PARA LOGRAR UN MUNDO SOSTENIBLE, PUES BRINDA FRUTOS, ALIMENTO, BIENESTAR Y ESPECIALMENTE PAZ”, ME DIJO MI PADRE.

Desde que tengo memoria, mi padre siempre ha sido, y aún lo es, un ávido defensor de la agricultura y del lugar que ella merece en un mundo de extremistas tecno-industriales. Cuando era niña no comprendía el por qué de su pasión. Sus cuentos de antaño de haber crecido con seis hermanos y dos hermanas, con restricciones materiales y financieras y con recursos agrícolas abundantes eran ruido, en lugar de música, para mis oídos. Sus recuerdos de que en la escuela se mofaban de sus tareas rurales y de las duras labores que él y sus hermanos tenían que realizar para llevar los alimentos a la mesa no generaban mucha emoción en mi esquema mental de los ochenta.

“Me llamaban vaquero porque cada mañana amarraba las vacas antes de irme para la escuela. Doulin era mi vaca favorita y, si yo no la cuidaba apropiadamente, mi madre me regañaba” decía mi padre cuando nos narraba cuentos en la noche, que era uno de los momentos que él más disfrutaba. En otras ocasiones se jactaba con mi hermana y conmigo de cómo la agricultura le había permitido a mi abuela criar exitosamente ocho hijos y se golpeaba el pecho al referirse al gran respeto que se había ganado mi abuelo como administrador de una gran hacienda de cacao. Lamentablemente en esos tiempos yo estaba muy interesada en las fábulas televisivas y en la última novedad de juguetes que se anunciaban en la televisión, lo que me impedía apreciar su mensaje.

Posteriormente, en mi época de adolescente, mi padre regresaba tarde a casa, luego de arduos días de trabajo como inspector

agrícola del Gobierno. Su sonrisa sincera era el interludio perfecto... pero en ese tiempo ya sus cuentos no eran sobre su infancia, sino sobre agricultores que en los buenos tiempos recogían grandes cosechas, pero que en los malos tiempos se llenaban de una gran frustración a causa de una inundación o de una enfermedad perjudicial para las plantas. Sin embargo, pese al hecho de que él trajera a casa frutas y hortalizas frescas, como resultado de sus faenas diarias, o de que nos solicitara ayuda en la huerta familiar, yo no lograba captar su mensaje. Cuando mi madre, que era una maestra, preparaba sus mejores platos con productos llenos de carbohidratos complejos y con saludables hortalizas, yo deseaba que más bien fueran los alimentos procesados perjudiciales para la salud que disfrutaban mis amigos, pero no me atrevía a quejarme, ya que en mi hogar la norma era comer alimentos naturales.

El inicio del cambio

Cuando ingresé en la Universidad, finalmente empecé a descifrar el mensaje de mi padre. Yo había tomado la decisión de estudiar agricultura, no porque deseaba ser como mi padre o como mis tías y tíos maternos y paternos, que también estaban involucrados en la agricultura, sino porque yo quería estudiar una carrera fácil. Una fuente desinformada me había dicho que estudiar agricultura era fácil y, dado que “fácil” era mi segundo nombre, eso fue lo que hice.

En el primer año de mis estudios universitarios, se inició una transformación en mi persona. ¡La primera lección fue darme cuenta de que es un error creer que el estudio de la agricultura es fácil! Aprendí que la agricultura se relaciona con la más amplia gama imaginable de áreas del conocimiento: la sociología, la biología, la física, la ingeniería, la economía y muchas otras áreas tienen mucho que ver con la agricultura. Tomé conciencia de los desafíos que los agricultores enfrentan en una cultura en que, cuando usted indica que es “estudiante de agricultura”, la gente lo

embarrialarme los dedos o trabajar duro bajo el sol, sino que yo consideraba que así era como tenía que ser. El Señor escuchó mis oraciones y logré colocarme en la *Cocoa and Coffee Industry Board Office*, ubicada justo en el centro de Puerto España, capital de Trinidad y Tobago.

Luego de un año y de varios pares de zapatos y trajes elegantes, tomé conciencia de una cruda realidad: ese trabajo no me hacía feliz. Trabajaba en una oficina ubicada en el corazón de la ciudad, al mejor estilo trinitense, y tenía la oportunidad de compartir después del trabajo actividades sociales con amigos que trabajaban en instituciones gubernamentales y en empresas, pero había algo que me hacía falta. No me sentía bien: esa forma de trabajar no era para mí.

Un día mi padre habló conmigo. En ese tiempo ya se había jubilado del Ministerio de Agricultura y trabajaba como gerente de la empresa *Prism Agri Estates Co. Limited*, una de las más grandes y diversificadas haciendas de cacao de la región, propiedad de uno de los grandes empresarios locales. “Venga a trabajar en la hacienda. Le garantizo que será una experiencia que cambiará su vida. Solo de esa manera podrás comprender el mensaje que te he estado transmitiendo todos estos años. La agricultura es la única vía para lograr un mundo sostenible, pues brinda frutos, alimento, bienestar y especialmente paz”, me dijo.

Ante la encrucijada de escoger entre lo “cool” y lo que yo consideraba “necesario”, decidí asumir el desafío que me propuso mi padre de desempeñarme como subgerente de la hacienda y, desde entonces, mi vida ha sido un eterno desafío. Pero esta histo-

¡LA PRIMERA LECCIÓN FUE DARME CUENTA DE QUE ES UN ERROR CREER QUE EL ESTUDIO DE LA AGRICULTURA ES FÁCIL!

marginada y se mofa de usted, pues perciben que ello es una extensión de ciencia “montaraz”, una carrera rural insignificante no apta para integrar el salón de la fama que ocupan la ingeniería, las carreras asociadas a los negocios y la medicina. Me recuerdo prometiéndome a mí misma transferirme a otro campo de estudio en mi año de post-grado, pues mis compañeros desacreditaban la humilde carrera que yo había escogido. La única fuente de inspiración y de motivación la constituía mi familia: mi madre, que me brindaba apoyo constante, y por supuesto mi padre, pues los mensajes que continuaba compartiendo conmigo me animaban a seguir estudiando agricultura.

Al graduarme, oré mucho para que mi primer trabajo fuera en una oficina donde pudiera vestir elegantes trajes como mis amigas y pavonearme en tacones como hacen las ejecutivas. No era que yo aborrecía ponerme botas altas,



Pensó que iría por la vida con tacones altos...

AL GRADUARME, ORÉ MUCHO PARA QUE MI PRIMER TRABAJO FUERA EN UNA OFICINA DONDE PUDIERA VESTIR ELEGANTES TRAJES COMO MIS AMIGAS Y PAVONEARME EN TACONES COMO HACEN LAS EJECUTIVAS.

ria no es del todo negativa, pues también tiene un lado positivo.

Empecé a crecer

Ciertamente mi vida laboral ha estado llena de desafíos, pero también de muchas experiencias que me han hecho crecer...

Mi crecimiento personal se inició en el propio primer día en que empecé a laborar en esa empresa, que para mí fue una experiencia muy difícil e impactante. Al estar fuera de las aulas y palpar la situación verdadera de la agricultura y los riesgos reales de las enfermedades, los desastres naturales y los factores asociados a los recursos humanos (una fuerza laboral que envejece, pero con mucha experiencia), quedé sorprendida por los detalles imperceptibles a simple vista que están detrás de todo eso. Pero en medio de la adversidad recibí mi recompensa. Durante mi primer año en la hacienda, obtuve mi Maestría en Economía Agrícola, luego de presentar un proyecto de graduación intitulado "Un modelo de apoyo a la toma de decisiones sobre cacao", y aprendí a producir mi propio alimento.

Trabajar en la hacienda fue un gran desafío, pero también una experiencia que me llenó de inspiración...

En las haciendas, que estaban ubicadas en las regiones Sur (*Hen-*



Con su padre, en "la plantación" de cacao.

"VENGA A TRABAJAR EN LA HACIENDA. LE GARANTIZO QUE SERÁ UNA EXPERIENCIA QUE CAMBIARÁ SU VIDA".

ry Estate), Central (*La Maraquita Estate*) y Este (*La Louisa*) de Trinidad, los automóviles no podían ser el único medio de transporte, debido a que el terreno era muy peligroso (actualmente algunas partes aún lo son). Por tanto, me-

joré mis habilidades de conducir y empecé a manejar un vehículo menos fino: una gran camioneta de doble tracción. ¡Llegué a ser tan diestra en conducir, que me convertí en un mejor chofer que mi esposo!

Detrás del desafío, se escondía una aventura educativa...

Descubrí que el cacao de Trinidad y Tobago es uno de los más finos del mundo, debido a su sabor, y que es el ingrediente principal de los chocolates negros de primera calidad. En una ocasión en una reunión de la hacienda, un productor italiano de chocolates se refirió a ese sabor de la siguiente manera: “Un sabor exquisito y poco común buscado por productores de élite de chocolates de calidad”.

La vida rural estaba llena de desafíos, pero también de experiencias que impulsaban la auto-transformación...

Me di cuenta de que el campo era un buen lugar para entablar una batalla, en especial con respecto al debate entre el uso de métodos de cultivo tradicionales y contemporáneos. Durante mis tres primeros años en las haciendas entré en discusiones con los trabajadores y con mi padre. ¿Por qué? Porque no estaban de acuerdo en adoptar las nuevas tecnologías y los modernos principios de administración de fincas que yo les ofrecía y, de mi parte, no podía entender la aplicabilidad de sus antiguos métodos. Eventualmente llegamos a un acuerdo, con el fin de que la hacienda siguiera adelante. Esta experiencia me enseñó más que cómo resolver conflictos, pues me hizo ver la conveniencia de combinar lo viejo y lo nuevo para lograr metas. Además, me hizo más tolerante a las creencias y costumbres de otras personas.

Hoy ya casi ha finalizado el ajetreteado año 2009, en que la economía ha sido turbulenta. Para 2010 nos espera un panorama totalmente nuevo: bueno, malo o indiferente. La recesión mundial ha causado impactos en las haciendas, debido a las pérdidas financieras que ha sufrido su dueño y a las amenazas que han puesto en peligro la viabilidad de la empresa. Pero, en perspectiva, estoy muy agradecida por la gran cantidad de lecciones que he aprendido y, lo que es más importante, guardo en mi memoria el mensaje fuerte y claro de mi padre. La incertidumbre que hoy enfrentamos en las haciendas con respecto a su sostenibilidad financiera nos causa temor, pero mi padre y yo consideramos que ello constituye el mayor desafío.

Otra fuente de inspiración

Extrañamente la situación actual no me ha llevado a arrepentirme de mi decisión de involucrarme en la agricultura. Desde que respondí al llamado de mi padre, muchas cosas buenas me han sucedido. Ha aumentado mi aprecio hacia los alimentos naturales sin procesamiento que mi madre cocinaba en aquellos años y, como resultado, ha mejorado mi salud. Y hoy mediante el periódico local insto a otros para que se alimenten en forma más sana y cultiven sus propios alimentos. También he viajado a Ghana, África, a países del Caribe, a Londres y a los Esta-

ME DI CUENTA DE QUE EL CAMPO ERA UN BUEN LUGAR PARA ENTABLAR UNA BATALLA, EN ESPECIAL CON RESPECTO AL DEBATE ENTRE EL USO DE MÉTODOS DE CULTIVO TRADICIONALES Y CONTEMPORÁNEOS.



Foto: D. Sukha

El trabajo en la hacienda, más que un desafío, fue una inspiración.

EL VIAJE QUE MÁS ME HA HECHO CAMBIAR EN MI VIDA TUVO LUGAR EN SEPTIEMBRE DE 2009, CUANDO VISITÉ COSTA RICA PARA REPRESENTAR A TRINIDAD Y TOBAGO EN EL SEGUNDO FORO HEMISFÉRICO DEL IICA PARA JÓVENES LÍDERES DE LA AGRICULTURA.

dos Unidos en representación de la agricultura y el sector cacaotero de Trinidad y Tobago, lo que no es, desde mi punto de vista, una pobre historia de viajes para un agricultor. Sin embargo, el viaje que más me ha hecho cambiar en mi vida tuvo lugar en septiembre de 2009, cuando visité Costa Rica para representar a Trinidad y Tobago en el Segundo Foro Hemisférico del IICA para Jóvenes Líderes de la Agricultura. Tuve la gran oportunidad de conocer muchas personas influyentes: motivadores, modelos a seguir y otros jóvenes líderes de la agricultura de las Américas, Canadá y el Caribe. Al regresar a Trinidad luego del Foro, no me encontré con una perfecta Prism Agri Estates; de hecho, las cosas habían empeorado, debido a que los precios del cacao habían disminuido drásticamente en el mercado internacional. Sin embargo, al recordar los consejos que en el foro mencionado me había brindado uno de los expositores del Centro del IICA para Jóvenes Líderes de la Agricultura, Hernán Chiriboga (“¡Intente poner a trabajar su finca... toque en todas las puertas que brindan oportunidades, no se rinda!”), me llené de energía y, con gran optimismo, inicié mis esfuerzos para evitar el cierre de la empresa.

Luego de regresar a mi país tuve otra experiencia interesante. Una mujer que sufre de cáncer de mama, Paula Chester-Cumberbatch, se me acercó en una reunión a la que asistí fortuitamente y me solicitó apoyo para establecer una finca orgánica mediante la cual brindar alimentos y orientar a adultos y niños con enfermedades terminales. La idea que sirve de orientación a la finca es: “Auto-sanarse mediante alimen-

tos orgánicos”. En su propuesta, la señora Chester-Cumberbatch indicaba: “Mi vida ha sido dura, pero en retrospectiva, ha sido bastante fácil, pues siempre me ha tranquilizado saber que las cosas podrían ser peores. Una reciente batalla contra el cáncer de mama también ha puesto a prueba mi espíritu, pero, tal como he hecho con cada obstáculo que he enfrentado, he tomado la decisión de convertir mi situación en una oportunidad en la cual apoyarme para avanzar. Mi iniciativa, *Manzan Vista Development*, es la piedra angular en que me apoyo, la que establecí para brindar a otros lo que yo más necesitaba para continuar con mi lucha: reingeniería física, terapia psicológica, ayuda nutricional y un ambiente natural para recuperarme de mi enfermedad. El propósito principal de esa iniciativa es utilizar la zootecnia y la agricultura orgánica para el beneficio de enfermos terminales, siendo la principal prioridad ofrecerles una fuente saludable y sana de alimentos”, concluía la valiente mujer.

Su lucha contra el cáncer hizo surgir en ella un nuevo compromiso para brindar a otros una alternativa saludable de sanación.

Es por esa razón que nunca podré volverle la espalda a la agricultura, la cual puede superar todas las barreras y hacer una diferencia en muchas vidas. Por cierto, la señora Chester-Cumberbatch forma parte de la nueva generación de agrónomos proactivos que tienen el deseo de que en el mundo haya menos pobreza y más seguridad alimentaria. Esa experiencia me llenó de inspira-

ción, lo que me condujo a crear una nueva compañía con mi padre, especializada en la provisión de consultorías agrícolas y de otros agro-servicios.

En conclusión, el mundo será un lugar más saludable, si podemos despertarnos y disfrutar el olor del café en estos tiempos de guerra, turbulencia económica, escasez de alimentos y pobreza. Sin embargo, primero debemos comprender de dónde viene el café. Si usted supone que el café es producto de un suelo y un ambiente natural bien conservados, a lo que se agregan las difíciles labores que realizan los campesinos para cultivarlo y el papel que desempeña el conjunto de actores que participan en su cadena productiva, tales como las compañías de fertilizantes y otros productos químicos, los gobiernos, los sectores manufactureros y tecnológicos y otras agencias, usted está en lo cierto. Pero cualquiera de esos actores no puede cumplir su papel apropiadamente sin los otros: todos tienen la misma importancia.

Apreciar este hecho conducirá a que en el sector agrícola mundial se realicen acciones proactivas, gracias a las cuales se espera alimentar a los hambrientos y poner un futuro seguro a disposición de las próximas generaciones. Quizás haya llegado el momento de que los líderes mundiales presten atención al mensaje de mi padre: “¡La agricultura es el elemento que une todas las hebras del tejido de la vida; el hombre no puede trabajar, si no puede comer!” ¡Sabio mensaje para alimentar el pensamiento! ■

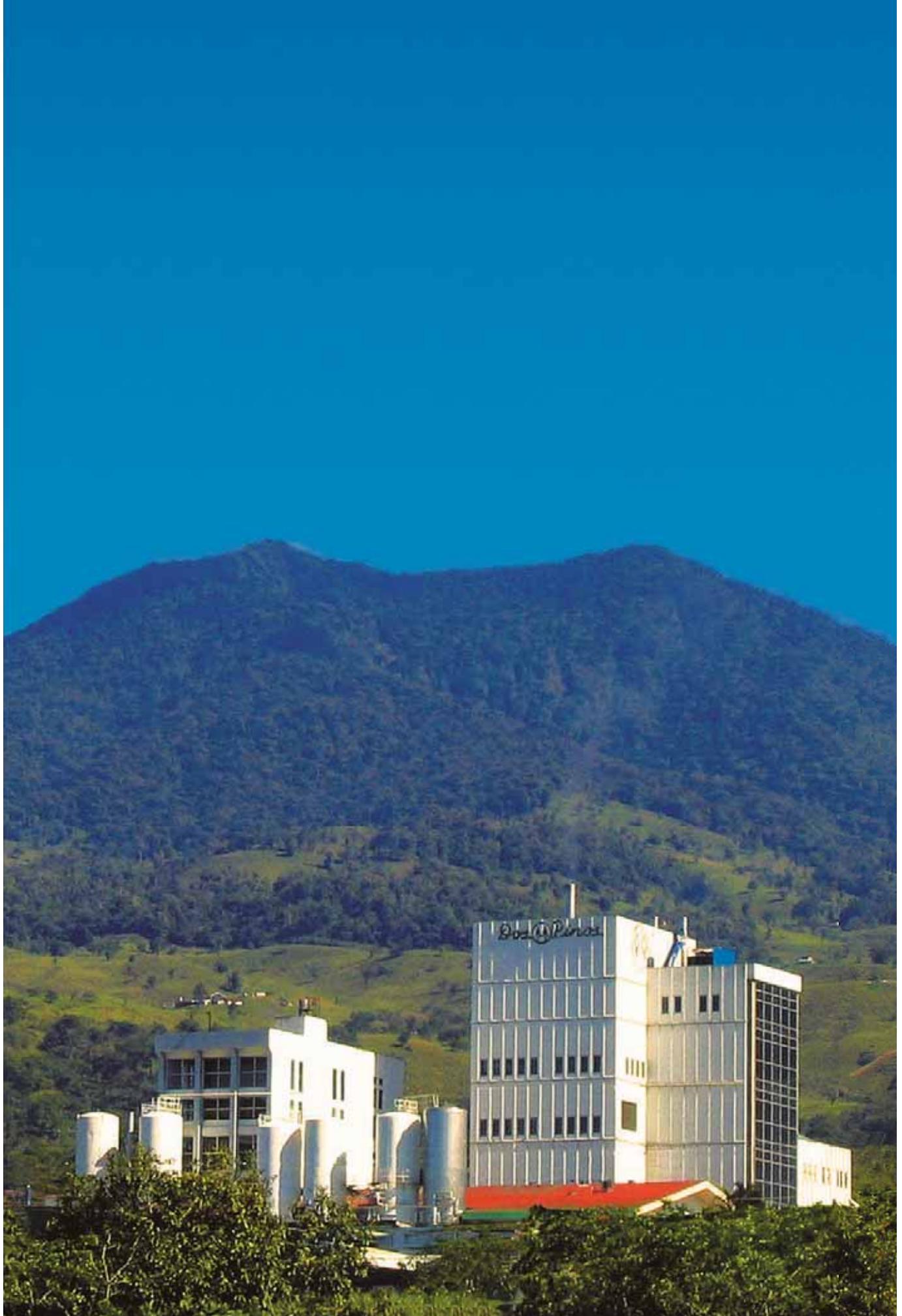


Foto: Cortesía de Dos Pinos

Dos Pinos: juntos por algo mejor

Acérquese a este exitoso modelo de cooperativismo agropecuario en Centroamérica y entérese cómo ha ganado sus batallas.

Paola Rojas García

Miembro del Grupo de Líderes Cooperativistas de Dos Pinos Joven

Durante más de seis décadas, el modelo cooperativo ha demostrado ser una alternativa exitosa de desarrollo en la industria lechera costarricense.

Lo que en 1947 se inició como una agrupación de 25 productores de leche, se ha convertido en toda una organización que hoy reúne a 1 383 productores asociados y de la cual dependen directamente más de 54 000 personas en Centroamérica.

El alcance del modelo cooperativo implementado por la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. ha llegado a distintas regiones productoras de leche de Costa Rica, tanto en el área metropolitana como en las

DOS PINOS ES IMPULSADA POR LOS VALORES DEL COOPERATIVISMO, COMO LA BÚSQUEDA DE LA JUSTICIA, LA SOLIDARIDAD, LA AYUDA MUTUA, EL LIDERAZGO, LA HUMILDAD, LA COOPERACIÓN Y EL BIENESTAR DE SUS ASOCIADOS.

zonas norte y atlántica y en la provincia de Guanacaste, gracias a lo cual hoy constituye un agente de democratización económica que transfiere riqueza de los centros urbanos a las áreas rurales.

Impulsada por los valores del cooperativismo, como la búsqueda de la justicia, la solidaridad, la ayuda mutua, el liderazgo, la humildad, la cooperación y el bienestar de sus asociados, la Dos Pinos, como popularmente se le llama a la cooperativa, ha influido activamente en el desarrollo de las zonas lecheras, en las que los cambios presentados después del ingreso de la Cooperativa han sido notorios.

Gran parte del éxito del modelo radica en la conformación del Consejo de Administración, integrado por siete empresarios lecheros, quienes consideran que

los requisitos para ingresar en la Cooperativa no deben ser muy exigentes, a fin de que cada vez un mayor número de personas y comunidades aprovechen los beneficios que brinda.

Tecnología al servicio de los consumidores

Desde sus inicios, la Cooperativa ha realizado grandes esfuerzos por contar con tecnología de punta que permita llevar a los consumidores productos de alta calidad que tengan efectos positivos en la salud.

Es así como la Dos Pinos cuenta con una amplia lista de logros operativos, que la colocan como pionera en la industria costarri-

cense de los lácteos. En 1955, construyó la primera planta de leche en polvo de Costa Rica. Diez años más tarde, en Pavas edificó el Laboratorio de Nutrición Animal, para la elaboración de alimentos concentrados para animales, diseñados específicamente para llenar sus necesidades nutricionales. En 1967, la Cooperativa introdujo el sistema de camiones refrigerados, totalmente innovador en la industria láctea nacional, así como el sistema de recolección de leche

EN 1955, CONSTRUYÓ LA PRIMERA PLANTA DE LECHE EN POLVO DE COSTA RICA.

fresca en las fincas, el cual garantiza la frescura y disponibilidad del producto. En 1985, Dos Pinos introdujo el sistema de envasado *Tetra Brik*, que facilita la distribución de la leche, y el *Tetra Brik Asceptic*, que extiende la vida útil del producto a más de tres meses y permite su transporte y almacenamiento en zonas muy alejadas y de difícil acceso, ya que el producto con ese tipo de envase no requiere refrigeración. Gracias al uso de tecnología de punta, en 2007 la Cooperativa logró procesar diariamente más de un millón de kilos de leche.

Una compañía en crecimiento

La incursión de la Dos Pinos en los mercados internacionales se inició en 1965, cuando realizó las primeras exportaciones a los países centroamericanos. Actualmente, la Cooperativa exporta



Al principio fueron solo 25 pioneros.

GRACIAS AL USO DE TECNOLOGÍA DE PUNTA, EN 2007 LA COOPERATIVA LOGRÓ PROCESAR DIARIAMENTE MÁS DE UN MILLÓN DE KILOS DE LECHE.

más de US\$40 millones anuales a Estados Unidos, México, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Panamá, Trinidad y Tobago, República Dominicana y la isla colombiana de San Andrés.

Por otra parte, la Dos Pinos cuenta con las dos plantas procesa-

doras de lácteos más grandes de Centroamérica. La planta ubicada en El Coyol, Alajuela, es un complejo industrial de más de 60 000 metros cuadrados, en que se procesan productos frescos y se elaboran productos ultrapasteurizados y helados. Estas facilidades fueron las primeras en

Latinoamérica y el Caribe que produjeron leches especializadas de una complejidad técnica importante. Por otra parte, la planta de San Carlos, en que se producen leche en polvo y quesos, procesa diariamente 400 000 litros de leche.

Adicionalmente, la Dos Pinos cuenta con una planta en Ciruelas, Alajuela, que posee una capacidad instalada de producción de alimento para ganado lechero de 65 toneladas métricas por hora. En el corto plazo, se proyecta fabricar alimentos para otras especies, como aves, cerdos, caballos, cabras lecheras, mascotas, tilapia y camarón.

Dos Pinos beneficia el país

La cooperativa Dos Pinos ha beneficiado la salud de los costarricenses. El mayor de sus logros en este campo ha sido el haber convertido al costarricense en uno de los mayores consumidores per cápita de lácteos de Latinoamérica.

Se calcula que un costarricense consume cada año, en promedio, cerca de 200 litros de productos lácteos, cifra que en el continente americano solo es superada por Uruguay y Argentina, con 233 litros anuales cada uno. Esta situación coloca a los habitantes de Costa Rica en clara ventaja frente a ciudadanos de otras naciones con mayores niveles de desarrollo, como Colombia, con un consumo per cápita de 150 litros anuales de productos lácteos; Chile, de 143; Brasil, de 118; o México, de 117.

LA DOS PINOS CUENTA CON LAS DOS PLANTAS PROCESADORAS DE LÁCTEOS MÁS GRANDES DE CENTROAMÉRICA.

El alto consumo de lácteos ha servido de gran apoyo para mejorar los índices de nutrición infantil, la expectativa promedio de vida de los costarricenses y los niveles de salud pública nacionales.

Por otra parte, la Dos Pinos ha contribuido con el Ministerio de Salud, a través del Departamento de Asignaciones Familiares de este, en la distribución de leche en todo el país para familias de escasos recursos, por la cual ha cobrado un precio especial. Esta es una clara muestra del aporte que los esfuerzos y el compromiso de la Cooperativa han tenido en el ámbito de la salud nutricional del costarricense.

La salud: su principal negocio

Parte del éxito de la Cooperativa se debe, además del apoyo de los consumidores y del esfuerzo de sus asociados, a las características benéficas de los lácteos en la alimentación y a sus efectos sobre la salud.

Por sus incomparables características nutricionales, la leche es uno de los alimentos más completos. Su valioso aporte nutricional es esencial en todas las etapas de la vida.

La leche es la fuente por excelencia de calcio, así como de fósforo, magnesio, potasio y vitamina D, necesarios para garantizar una buena salud ósea, que se debe mantener desde la niñez

hasta la edad adulta, para facilitar los procesos de crecimiento, mantenimiento y prevención de la osteoporosis.

Innovación: clave de su permanencia

Dos Pinos ofrece más de 400 productos diferentes distribuidos en las categorías de leches, helados, cremas lácteas, quesos y yogures.

La Cooperativa ha estado siempre a la vanguardia en los campos de las ciencias de la nutrición y la tecnología, por lo que ha desarrollado una serie de productos que promueven la buena salud de los consumidores. A dichos productos se les ha añadido ingredientes funcionales que brindan beneficios adicionales, como la Inulina, una fibra soluble activa, que posee propiedades prebióticas y que se incluye en diversos productos, como DisFruta, Helado de yogurt, Yogurt InLine, Dúo y Jugo de naranja 100% natural.

Gracias a la calidad, la innovación, el uso de tecnología de punta y los valores del cooperativismo, la Dos Pinos ha logrado mantener una clientela fiel. Esos factores constituyen la llave que le permite a la Cooperativa seguir llegando a las mesas de los consumidores ¡Siempre con algo mejor!

SE CALCULA QUE UN COSTARRICENSE CONSUME CADA AÑO, EN PROMEDIO, CERCA DE 200 LITROS DE PRODUCTOS LÁCTEOS.

DOS PINOS CUENTA CON LAS DOS PLANTAS PROCESADORAS DE LÁCTEOS MÁS GRANDES DE CENTROAMÉRICA.





DOS PINOS OFRECE MÁS DE 400 PRODUCTOS DIFERENTES DISTRIBUIDOS EN LAS CATEGORÍAS DE LECHES, HELADOS, CREMAS LÁCTEAS, QUESOS Y YOGURES.

Programa de Reciclaje de Empaques Tetra Pak¹

La Cooperativa promueve un programa de reciclaje de los empaques Tetra Pak, los cuales se pueden recuperar en:

- Fase post-industrial: Se recuperan los envases que se desechan en planta y no salen al mercado, por no pasar el control de calidad o por otro motivo.
- Fase post-consumo: Se recuperan los envases que llegan al mercado y son desechados por el consumidor.

Actualmente, la Dos Pinos recicla el 100% de los envases generados en la fase post-industrial.

Con respecto a la recuperación de los envases en la fase post-

consumo, la Cooperativa está desarrollando un programa de recuperación de envases, en el cual participan seis municipalidades, algunos centros de acopio particulares y centros educativos. Este proyecto se lleva a cabo con la iniciativa del Departamento de Gestión Ambiental de la Cooperativa.

Los envases se reciclan mediante un proceso en que el papel es separado del plástico y el aluminio, usando para ello agua y agitación. El papel extraído se utiliza como materia prima en la industria papelera para la fabricación de cajas de cartón, otros tipos de papel e incluso artículos promocionales.

Como el plástico no se puede separar del aluminio, ambos materiales se utilizan para fabricar un aglomerado que sirve como material de construcción y puede ser sustituto de la melamina o el fibrocemento. Con ese material se producen láminas corrugadas, que se pueden utilizar para construir techos, pupitres y hasta casas para mascotas. Esto es un claro ejemplo de que, mediante la reutilización de insumos y la innovación con conciencia ecológica, se pueden generar productos útiles que brinden una renta extra. ■

¹ La cooperativa Dos Pinos cree firmemente que el negocio y la gestión ambiental van de la mano. Actualmente cuenta con un sistema de gestión ambiental, que ha sido sometido al proceso internacional de certificación ISO 14001.



Foto: cortesía de PRONACA

PRONACA: liderazgo agropecuario en el corazón andino

Cinco décadas atrás era solo un sueño. Hoy es una pujante agroempresa, con alto grado de agregación de valor y una especial relación con proveedores y clientes.

Paul Benavides Mosquera

Especialista en Información y Comunicación de la Oficina del IICA en Ecuador, a cargo de las acciones de cooperación técnica en temas de información sectorial y comercio.

P

RONACA es una empresa que ha logrado consolidar una agroindustria de alimentos sanos y de calidad para la familia ecuatoriana. Con casi 50 años de antigüedad, dicha agroempresa se ha convertido en una importante fuente de empleo en Ecuador. Su dinámica de negocios permite que la empresa y los productores realicen sus actividades en forma conjunta, con integridad, claridad y transparencia. Al inicio, el acrónimo PRONACA correspondía al nombre Procesadora Nacional de Aves; sin embargo, conforme la compañía se diversificó y generó valor agregado mediante la elaboración de nuevos productos y la realización de otras actividades, su nombre cambió a Procesadora Nacional de Alimentos.

Este artículo resume parte de la entrevista realizada a uno de los fundadores de la Procesadora y su actual Presidente Ejecutivo, Sr. Luis Bakker Jr. Según él, todo inició debido a su afición por la agricultura, especialmente por la avicultura, en una finca que pertenecía a sus padres. Su primera empresa, llamada INDIA, inició con la producción comercial de huevo y continuó con la crianza de pollitos. En la década de los setenta, se fundó PRONACA, una empresa que ha estado y estará siempre dispuesta a afrontar nuevos retos y a compartir sus conocimientos y capacidad con quienes compartan su visión y vocación agropecuaria y quienes estén interesados en desarrollar el campo y satisfacer las necesidades de consumidores y clientes.

PRONACA ha creado tecnología y ha establecido programas de desarrollo en el campo. También ha diseñado sistemas de producción novedosos, con responsabilidad social y corporativa en temas como el cuidado del ambiente, el apoyo a la educación y la certificación de calidad. Ha sido respetuosa con el sector público, contribuyendo así con el desa-

rollo de Ecuador. Es una empresa pionera en la exportación de productos agrícolas con valor agregado y recientemente ha incursionado en el ámbito internacional con marcas desarrolladas localmente.

Esta empresa está orgullosa especialmente de su sistema de productores integrados, el cual permite impulsar los cultivos de maíz, arroz, palmito y alcachofas y la producción de carne de aves y vacunos mediante la asociación con centenares de pequeños y medianos agricultores y avicultores, a quienes se les provee los insumos y la asistencia técnica para posteriormente comprarles su producción a precios justos. En la actualidad, la empresa experimenta con cultivos de girasol y sorgo y con la producción de harina integral de yuca, en los cuales ha obtenido promisorios resultados.

La fertilidad del campo constituye un espacio lleno de oportunidades por aprovechar. Existen muchas oportunidades y poco aprovechamiento de los recursos. Ejemplos exitosos han demostrado que, con la tecnología adecua-

da, semillas de alto rendimiento, insumos de calidad y asistencia técnica apropiada se logra una mejor productividad y un mayor rendimiento económico por hectárea.

PRONACA, a través de sus programas de integración y extensión agrícola, promueve la actividad productiva en las zonas rurales del Ecuador, creando un mercado estable para los agricultores, a quienes compra directamente su producción.

La empresa fomenta el aprovechamiento del potencial agrícola para lograr autoabastecerse de materias primas mediante la producción nacional. Como ente privado, trabaja conjuntamente con el Estado en la búsqueda de mejores condiciones en el campo. Sus intenciones son claras en cuanto a tratar de mejorar la calidad de vida de quienes habitan en las zonas rurales y ser parte de una estrategia integral de lucha contra la pobreza. Desde hace dos años, la compañía forma parte del Programa de Negocios Inclusivos impulsados por el gobierno nacional, a través del Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social y apoyado por el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible del Ecuador (CEMDES) y el Servicio de Cooperación Holandés (SNV).

Mantiene, junto con los agricultores, una asociación de mutuo beneficio: el agricultor encuentra un comprador seguro y PRONACA, un proveedor que le ofrece materia prima de la mejor calidad. Es un proceso ganar-ganar,

ES UNA EMPRESA PIONERA EN LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS CON VALOR AGREGADO Y RECIENTEMENTE HA INCURSIONADO EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL CON MARCAS DESARROLLADAS LOCALMENTE.

en el que se mantiene la visión de largo plazo. Asimismo, la firma provee a los agricultores semillas con genética de punta y un paquete tecnológico que les permite incrementar su rendimiento por unidad de superficie.

Identidad, valores, misión y visión

PRONACA cultiva un conjunto de valores corporativos que inspiran a sus directivos, técnicos y trabajadores para alcanzar nuevas metas de servicio y producción. Entre ellos, están los siguientes:

- a. Calidad. Productos y procesos que brindan total confianza al consumidor.
- b. Integridad. Trabajo realizado con honestidad, con base en normas claras y transparentes.
- c. Innovación. Mejoramiento continuo de los productos y los servicios mediante la utilización de tecnología moderna.
- d. Liderazgo. Pioneros en las áreas de desarrollo agrícola, industrial y de servicio.
- e. Progreso. Creación de puestos de trabajo dignos a través de inversiones dirigidas a aumentar la producción agrícola e industrial.

- f. Responsabilidad. Rigurosas prácticas de cuidado ambiental y desarrollo social.
- g. Humildad. Sencillez frente a los logros alcanzados.

PRONACA es una empresa que cree en su país, su gente y su desarrollo, en líderes en el área de la calidad y seguridad alimentarias que sean innovadores y creativos, con un alto sentido de responsabilidad social y preocupados por el mantenimiento del equilibrio ambiental. Su visión consiste en ser una empresa líder e innovadora en la industria alimenticia nacional e internacional, que satisface a consumidores y clientes mediante la óptima calidad de sus productos y la excelencia de sus servicios.

PRONACA y la “rueda del éxito” agrícola

La rueda del éxito agrícola es una descripción gráfica de los factores que en forma sistemática e interdependiente han llevado al éxito de la empresa, entre ellos:

- a. Semillas de alta calidad. Productos certificados para lograr resultados óptimos en cuanto a productividad y eficiencia.
- b. Nutrición y sanidad. Insumos agrícolas de buena calidad y amigables con el medio ambiente.

PROMUEVE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA EN LAS ZONAS RURALES DEL ECUADOR, CREANDO UN MERCADO ESTABLE PARA LOS AGRICULTORES, A QUIENES COMPRA DIRECTAMENTE SU PRODUCCIÓN.



Mujeres en empacadora de palmito.

MANTIENE, JUNTO CON LOS AGRICULTORES, UNA ASOCIACIÓN DE MUTUO BENEFICIO: EL AGRICULTOR ENCUENTRA UN COMPRADOR SEGURO Y PRONACA, UN PROVEEDOR QUE LE OFRECE MATERIA PRIMA DE LA MEJOR CALIDAD.

- c. Buen manejo de los cultivos. Aprovechamiento óptimo de recursos económicos y humanos.
- d. Infraestructura. Acceso a equipos y nueva tecnología con soporte técnico especializado.

Este sistema se mantiene funcional mediante la provisión constante de servicios de calidad y la realización de acciones permanentes de mercadeo y ventas. La empresa dispone de una amplia y eficiente red de distribución de alimentos que se ha convertido en una fortaleza dentro del mercado.



LA "RUEDA DEL ÉXITO" AGRÍCOLA

Estos son los factores que han llevado al éxito.

Programas agrícolas de PRONACA

Mediante estos programas, PRONACA procura aumentar sustancialmente la producción nacional, para lo cual utiliza buenas prácticas agrícolas. Las actividades producen riqueza en toda la cadena, generan empleo en las zonas rurales del país y ahorran divisas. Se ha implementado un modelo de trabajo mediante el cual se brinda a los agricultores integrados a la empresa acompañamiento en todas las fases del proceso de cultivo, a quienes mediante contrato también se les garantiza la compra de la producción.

Los programas agropecuarios de PRONACA son los siguientes:

- a. **Programa de arroz.** Este programa, que se inició en 2001, incluye 120 agricultores integrados de las zonas de Daule y Babahoyo, a quienes se les brinda respaldo técnico. Se ha cultivado arroz en un área de 7000 hectáreas. Mediante este programa, se logra un 33% más de productividad por hectárea que el promedio del país; asimismo, se generan 10 500 empleos directos y miles de empleos indirectos.
- b. **Programa de maíz.** Mediante este programa, en el que participan 300 agricultores, anualmente se cultivan 18 000 hectáreas de maíz. Estas plantaciones son 2,5 veces más productivas que los restantes terrenos sembrados con maíz ubicados en las zonas en que opera el programa. PRONACA ha comprado un promedio



de 180 000 toneladas métricas de maíz, que equivale aproximadamente al 45% de la cosecha de Ecuador.

- c. **Programa de palmito.** Por medio de este programa, se han cultivado 5000 hectáreas de palmito. En el 2008 se produjeron y exportaron 70 contenedores de dicha planta por mes, con el apoyo de 148 agricultores integrados al programa. En 1992 PRONACA creó la empresa INAEXPO, mediante la cual inició el desarrollo de la industria de palmito cultivado. Desde el año 2000 esa empresa es la mayor exportadora mundial de palmito.
- d. **Programa de alcachofa.** Lo integran 117 agricultores

involucrados en el proyecto en Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo. Cuenta con 500 hectáreas sembradas de alcachofa, un producto nuevo que ya tiene un mercado de exportación viable, en especial Estados Unidos.

- e. **Programa avícola.** Este programa se inició en 1980, por lo que constituye el primer programa de PRONACA al que se integraron pequeños productores. Actualmente en él participan 52 granjas ubicadas en la Sierra, Santo Domingo y Bucay. Mediante este programa se genera el 42% de la producción de pollos de engorde de la compañía, porcentaje que se espera que llegue al 50% en los próximos años.

SE HA IMPLEMENTADO UN MODELO DE TRABAJO MEDIANTE EL CUAL SE BRINDA A LOS AGRICULTORES INTEGRADOS A LA EMPRESA ACOMPAÑAMIENTO EN TODAS LAS FASES DEL PROCESO DE CULTIVO.

f. **Programas de res.** La empresa desarrolló el Programa de Mejoramiento Genético de Ganado, con el objetivo de mejorar los estándares de calidad de la carne. También se tiene previsto desarrollar un programa en que se integren productores de reses, a quienes se les brindará asistencia técnica en manejo ganadero, alimentación, sanidad y bioseguridad, bajo los estándares que maneja PRONACA.

A través de sus programas de integración, PRONACA recibe maíz, arroz, palmito, alcachofas y pollos de engorde en centros de acopio distribuidos en todas las regiones productoras de Ecuador y comparte tecnología, conocimientos y recomendaciones con sus productores integrados.

Investigación agrícola de PRONACA

Un pilar fundamental en que se asienta el éxito de PRONACA lo constituye su área de investigación y desarrollo. Mediante los programas de investigación, se impulsa el mejoramiento de la productividad de los agricultores. Además, a través de estudios científicos y la aplicación de nuevas tecnologías, la empresa promueve la innovación de los procesos operativos y el desarrollo de nuevos productos que permitan mejorar la competitividad, la eficiencia y la rentabilidad de los cultivos.

MEDIANTE LOS PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN, SE IMPULSA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS AGRICULTORES.

Unidad de apoyo agrícola

La Compañía Anónima Industrial y Agrícola (INDIA), la unidad agrícola de PRONACA, brinda servicios a agricultores, productores avícolas y ganaderos; les proporciona productos e insumos de calidad y pone a su disposición programas de asistencia técnica. INDIA fomenta el cultivo de arroz, maíz y soya, entre otros productos agrícolas, a través de programas de integración que ofrecen asistencia técnica y una amplia gama de productos a crédito.

Por otra parte, PRONACA ha incursionado en nuevos campos en el sector alimentario, como en el procesamiento de productos del mar y arroz y la elaboración de productos cárnicos, conservas, alimentos de valor agregado y productos de exportación.

Gracias al asesoramiento técnico permanente y a los insumos de calidad garantizada que PRONACA le brinda al agricultor, este se beneficia no solo con la obtención de una mayor producción y de mejor calidad, sino también con la disminución de las pérdidas y el aumento de la rentabilidad.



PRONACA estimula a los productores para mejorar sus rendimientos.



Luis Bakker Jr. Visionario fundador de PRONACA y actual Presidente Ejecutivo.

y las flores y demás productos, lo que no se ha realizado aún; experimentar con frutas y legumbres; y visitar la finca La Estancia durante los fines de semana para alejarse de la ciudad. De acuerdo con el Sr. Bakker, 60 años atrás ya su padre sabía lo que quería, dado que, como todo líder, tenía una visión clara del futuro.

También opina que, cuando se toman las cosas a la ligera y no se muestra preocupación por lo que se puede perder, se ven las cosas pasar, pero no se disfruta el éxito; y que solo cuando se ha luchado por lo que se quiere se disfruta lo que se obtiene. Él relata que, por ejemplo, en 1976 surgió un brote de tifoidea en una de sus granjas y que perdieron todas las gallinas ponedoras y los huevos para incubación; por consiguiente, acudieron al

PRONACA, un atractivo modelo de producción para los agricultores

El Sr. Bakker considera que PRONACA es un excelente modelo de integración empresa-agricultores, ya que les proporciona insumos, asistencia técnica y demás recursos necesarios para obtener un producto de primera y, sobre todo, les asegura la compra de los productos a un precio justo. No se abandona a los socios en ningún eslabón de la cadena. El precio que se establece en los contratos asegura que los ingresos de los proveedores de la empresa sean estables. Cambiar la forma de pensar de los productores ha sido todo un reto, ya que la compañía los trata como empresarios con quienes se negocia

Factores de éxito

Según el Sr. Bakker, fue su padre quien lo motivó a incursionar en negocios en un país diferente y a asumir nuevos retos. Fue él quien tuvo la visión de construir PRONACA. Nos comenta que en una carta su padre enumeró las siete acciones que debían realizar para iniciar la empresa: criar gran cantidad de gallinas y empacar sus huevos en cajas de cartón de una docena; criar pollitos machos separados de las hembras para engorde; adquirir suficientes abejas para polinizar las flores y obtener miel; cultivar un gran número de flores para la venta; establecer un pequeño local en Quito para vender los huevos, los pollos, la miel

DE ACUERDO CON EL SR. BAKKER, 60 AÑOS ATRÁS YA SU PADRE SABÍA LO QUE QUERÍA, DADO QUE, COMO TODO LÍDER, TENÍA UNA VISIÓN CLARA DEL FUTURO.

Ministerio de Agricultura para pedir permisos de importación. Viajó a Perú, de donde trajo 17 millones de huevos. Según él, los problemas eran tan graves que no podía dormir y se enfermó de la preocupación (*surmenage*), ya que la empresa estaba en banca rota. El Sr. Bakker afirma que el hecho de que sus hijos lo hayan visto en esas condiciones y luego recuperarse los ha vuelto responsables, dado que comprendieron que se debe luchar en todas las situaciones que se presentan en la vida.

de igual a igual y se aplica el principio de ganar-ganar. PRONACA inició sus operaciones en la Sierra y luego las extendió a las zonas cercanas, crecimiento que se ha basado en la observancia de ciertos valores. El equipo formado en PRONACA constituye el factor de su éxito, dado que los socios de la empresa consideran que son parte fundamental de su éxito y sienten que la empresa también les pertenece.

Actualmente, el Sr. Juan Rivadeneira dirige la compañía, mien-

tras que el Sr. Bakker ocupa un cargo de acompañamiento, luego de haber tomado todas las decisiones por más de 50 años. Dicho cambio ha sido positivo, afirma el Sr. Bakker, ya que le ha permitido ser un estratega, más que un ejecutor, lo cual ha dado nuevos aires a la compañía. El éxito ha sido fruto del trabajo de todos. Ese cambio gerencial, la confianza en lo que se hace, el apoyo de excelentes profesionales y el no tener miedo a perder les ha permitido incursionar en otros mercados. Un ejemplo del éxito logrado lo constituye la empresa INAEXPO, establecida por PRONACA y sus agricultores asociados, que es la empresa exportadora de palmito cultivado más grande del mundo.

PRONACA y su impacto en la economía ecuatoriana

De acuerdo con el Sr. Bakker, el impacto de su compañía va más allá del ámbito económico. Dada la seriedad con que la empresa realiza sus negocios, los agricultores y demás proveedores confían en ella. Su principio siempre ha sido inspirar confianza. Por otro lado, se comparten con los socios las experiencias, las investigaciones y también los errores, los que se toman como lecciones aprendidas. Ello hace que los socios sientan que forman parte del negocio.

Para alcanzar el éxito

Este empresario está convencido de que siempre se debe tener una meta, saber a dónde se quiere llegar, lo que se quiere ser y para qué estamos aquí. Si una empresa no posee una meta, será como un barco que navega sin un norte. La idea es no vivir por vivir sino vivir por algo, saber a dónde se quiere llegar y no llegar por llegar, ya que sin una meta o se llega a cualquier parte o se llega tarde.

Para Bakker, el secreto de su éxito ha sido visionar. Al respecto, comenta que una vez tomó tres papeles en los que escribió: “Quiero tener mi casa propia”. Colocó un papel en su billetera, otro en el escritorio y otro en su habitación. Para él, la forma en que obtuvo su casa (préstamo, ahorro u otro medio) es un factor secundario. Lo importante es que lo visionó y que hoy tiene su propia casa. Luego hizo lo mismo cuando quiso fundar su propia empresa, y lo logró. Después fue un poco más ambicioso y escribió “quiero ser millonario” y también lo logró.

Para él, otro factor fundamental de sus logros es mantener un buen nombre, que es de gran importancia para gozar de credibilidad. Otro consejo que da a los emprendedores es medir los logros que se van alcanzando, ya que los sueños sin mediciones o plazos terminan en buenas intenciones, y la idea es convertirlas en metas. No basta con fijar una meta; también es necesario establecer el plazo para lograrla.

Agrega que, sobre todo, se debe estar dispuesto a perder; en un negocio hay que pensar en cuánto se está dispuesto a perder y no en cuánto se quiere ganar. Esta visión de los negocios protege del fracaso y asegura el éxito. Tomar el riesgo de incursionar en nuevos emprendimientos ha sido la clave de su éxito.

Experiencias exitosas

De acuerdo con el Sr. Pedro Riera, agricultor de la zona de Mata de Cacao e integrado a PRONACA desde el 2003, “la seguridad vale cien por ciento más que cualquier otra cosa”. Al respecto, afirma que trabajar con PRONACA solo supone ventajas, ya que se cuenta con los insumos necesarios, la seguridad de compra, la facilidad del crédito y el asesoramiento de técnicos de primera. Agrega que, sin lugar a dudas, PRONACA está transformando a pequeños agricultores en empresarios agrícolas.

La Sra. Soledad Montenegro, una agricultora productora de alcahofas que se integró a PRONACA desde el 2005, señala: “En esta actividad no solo hay que recibir sino también dar; esa filosofía la he encontrado en los funcionarios y trabajadores de PRONACA, quienes no solamente se preocupan por obtener la mayor producción, sino también por cuidar el suelo y el medio ambiente. Mi experiencia con esa empresa ha sido buena, porque no soy únicamente una vendedora, sino uno de los socios de un proyecto conjunto, de manera que compartimos tanto mis problemas y fracasos como mis éxitos”. ■



Foto: Cortesía de NL Stevia S.A.

El desafío de endulzar el mundo

Una planta nativa ha generado en Paraguay una interesante experiencia de liderazgo. Este es el caso de la firma NL Stevia.

Fabrizio Javier Zucchini Almirón

Especialista en Información y Documentación, Oficina del IICA en Paraguay

N

L Stevia S.A. es una empresa que, con visión de futuro y el objetivo de modificar los hábitos alimenticios de los seres humanos, se dedica a industrializar la stevia, un cultivo no tradicional de Paraguay conocido como *ka'a he'e*¹, cuya demanda en el ámbito mundial gana terreno a pasos agigantados.

A menos de un año de haber inaugurado su planta en la ciudad de Ypacarai, ubicada aproximadamente a 40 km de Asunción, dicha empresa ha causado un gran impacto económico y social en comunidades localizadas en zonas pobres de Paraguay. Cabe agregar que próximamente con-

EN ESTADO NATURAL, PUEDE LLEGAR A SER DE 10 A 15 VECES MÁS DULCE QUE EL AZÚCAR Y EN FORMA PROCESADA HASTA 200 VECES MÁS INTENSO.

venios con importantes empresas multinacionales le permitirán no solo ampliar su capacidad productora, sino también construir una nueva planta procesadora en otro punto del país más alejado de la capital: la ciudad de Caaguazú.

Esa revolución, aunque todavía incipiente y poco perceptible en el ámbito económico, ha tenido lugar debido a la gran demanda de la stevia en el ámbito internacional, ya que su uso no ha sido contraindicado en seres humanos y las principales transnacionales fabricantes de bebidas en el mundo han mostrado un creciente interés en ella.

Historia de la stevia

La *Stevia rebaudiana* Bertoni, conocida como *ka'a he'e* o sim-

plemente como stevia, es una especie botánica que aún crece en estado silvestre en Paraguay, específicamente en terrenos arenosos y de buen drenaje en la Región Oriental del país.

La planta ya era conocida en tiempos inmemoriales por los nativos guaraníes, quienes la utilizaban como edulcorante en su estado natural. A finales del siglo XIX y principios del XX, el sabio Moisés Bertoni² logró obtener muestras de plantas de *ka'a he'e*, a la que se le asignó el nombre científico de *Stevia rebaudiana* Bertoni.

Todo esto sería un dato meramente anecdótico sobre un cultivo más de un país donde predomina la actividad agrícola, de no ser por las extraordinarias características de esta planta, en especial ser un endulzante no calórico, que en estado natural puede llegar a ser

1 Ka'a he'e es el nombre común de la stevia en idioma guaraní, el cual significa hierba dulce.

2 Moisés Bertoni (1875-1929) científico, investigador y escritor de origen suizo que residió en Paraguay durante gran parte de su vida; se le considera sabio por definición.

PARAGUAY POSEE LAS CONDICIONES NECESARIAS PARA QUE EN EL PAÍS SE INSTALEN Y OPEREN AL MENOS DIEZ PLANTAS PROCESADORAS SIMILARES A LA DE NL STEVIA.

de 10 a 15 veces más dulce que el azúcar y en forma procesada hasta 200 veces más intenso.

La planta tiene una gran cantidad de propiedades beneficiosas. Actualmente se comercializa en tres líneas: como alimento, utilizado en forma de edulcorante; como un medicamento para tratar la diabetes y regular la presión arterial; y como insumo agropecuario, como ingrediente de balanceados (por su efecto antioxidante) y como fertilizante.

Podemos afirmar que la stevia constituye una alternativa perfecta al azúcar y los edulcorantes artificiales, por lo que puede contribuir a una alimentación más sana. Actualmente China continental y otros países asiáticos son los mayores productores de stevia, pero dado que la planta no es autóctona de esos países, sino de Suramérica, sus rendimientos no son los mejores. Es por ello que Paraguay tiene la aptitud de convertirse en el referente mundial para la producción de stevia y posicionarla como uno de sus principales productos de exportación, junto con la soja y sus derivados y la carne vacuna.

De acuerdo con estudios realizados a finales de los años noventa, Paraguay posee las condiciones necesarias para que en el país se instalen y operen al menos diez plantas procesadoras similares a la de NL Stevia. Si ello se convierte en una realidad, en un corto o mediano plazo dicho procesamiento tendrá un gran impacto en la agricultura familiar y, por supuesto, en el desarrollo económico y social del país.

Ejes de acción 2008-2013

- Aumentar el cultivo de stevia a 12 000 ha (en la actualidad, se cultivan 1500 ha aproximadamente).
- Aumentar el valor agregado a través de su industrialización.
- Situar el origen de la stevia en Paraguay.
- Abrir los mercados del producto como aditivo alimenticio en la Unión Europea y Estados Unidos.
- Metas para el 2013: generar 80 000 empleos y lograr exportaciones por US\$55 millones.

Fuente: Mesa Sectorial de la Stevia, Red de Inversiones y Exportaciones (REDIEX), Ministerio de Industria y Comercio, 2009.



La primera planta procesadora se inauguró en 2008.

NL STEVIA ES UNA DE LAS EMPRESAS LÍDERES QUE AÑADEN VALOR AGREGADO A LA PRODUCCIÓN PRIMARIA.

El desafío en marcha

La empresa, cuya primera planta fue inaugurada en diciembre de 2008, se dedica a procesar el “steviol glucósido”, la sustancia que le da el gusto dulce a las hojas de la stevia. Esa planta tiene la capacidad de producir hasta 240 toneladas de dicha sustancia al año, con una pureza del 90 al 92%. Se prevé que la segunda planta procesadora, cuya construcción se prevé iniciar en 2010, tendrá la capacidad de producir 400 toneladas en el mismo período.

Paraguay se ha dedicado principalmente a exportar stevia como

materia prima; no obstante, la visión está cambiando, dado que cada vez más empresas en ese país adoptan el desafío de procesar ese vegetal. NL Stevia es una de las empresas líderes que añaden valor agregado a la producción primaria, dado que industrializa la materia prima, proceso que considera todos los eslabones de la cadena.

El modelo NL Stevia

NL Stevia es una empresa colaborativa e incluyente que opera con el enfoque de “ganar-ganar”. Altos directivos de la firma se reúnen periódicamente con agri-

cultores familiares de distintas zonas proveedoras de stevia, a quienes la empresa les garantiza la compra de sus cosechas. También se compromete a brindarles asesoramiento permanente en el cultivo de esa planta y sus restantes rubros de autosustento, así como a proveer apoyo social a cada núcleo familiar en las áreas de la salud y la alimentación.

La empresa implementó un sistema de trazabilidad que permite identificar a cada uno de los 2000 productores, así como el producto que entregan en el centro de acopio de la empresa.

Por supuesto, los procesos de procesamiento de la planta no son ajenos a los estándares de calidad, dado que actualmente están certificados por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) y por el Sistema de Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos (HACCP), adoptado por el Codex Alimentarius. ■

LOS PROCESOS DE PROCESAMIENTO DE LA PLANTA NO SON AJENOS A LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD.



Empresarios y productores tienen una alianza enfocada en ganar-ganar.



Foto: Rafa Carfín

Liderazgo en servicios de información agrícola: la experiencia del SIDALC

Conozca la experiencia que ha permitido a más de 150 instituciones de América Latina y el Caribe, gracias a la cooperación técnica del IICA, mantener en operación un sistema de información y documentación sobre agricultura, ambiente, alimentación y áreas afines en el hemisferio.

Federico Sancho
Jefe de Publicaciones y Documentación del IICA

El poder de una institución está íntimamente relacionado con la cantidad, calidad y oportunidad de su información. Es indispensable, por tanto, visualizar la información como un recurso fundamental para que las instituciones del sector agro-forestal lideren el desarrollo de ese sector. A ese fin se debe contar con estrategias bien definidas para la gestión y el uso de la información por parte de los actores productivos y decisores de políticas, lo cual promoverá la eficiencia, la calidad, la innovación, la competitividad y el aprendizaje continuo en dicho sector, entre otros objetivos superiores.

La gestión de la información en las organizaciones se concibe como la capacidad de estas para identificar, organizar, almacenar y difundir información relevante en el momento oportuno. Esa capacidad se ha visto afectada por la drástica transformación que en las últimas dos décadas se ha dado en las formas de trabajar. Antes en el trabajo predominaban los medios analógicos, pero en la actual “sociedad del conocimiento” han sido desplazados por los medios digitales. Antes había escasez de información; hoy el conocimiento abunda y se multiplica a altas velocidades. Antes no existía Internet, pero en la época actual es una herramienta de uso intenso que no se limita a la comunicación. Todo lo anterior ha generado una revolución en

la forma de producir y compartir conocimientos.

Internet, la plataforma de información y conocimiento de la que hoy tanto dependemos, hoy contiene más de 10 000 millones de páginas web y 550 billones de documentos, cuenta con 1400 millones de usuarios y permite la distribución de 183 000 millones de correos y la publicación de 1000 libros científicos por día. Según la empresa Google Inc., los “consumidores” ingresan en dicho medio hasta 14 horas por semana, equivalente a la cantidad de tiempo que dedican a ver televisión.

Esos datos evidencian la enorme cantidad de información de que hoy disponemos, cuya administración cada día se vuelve más

EL EXCESO DE CONTENIDOS O LA SOBRECARGA DE INFORMACIÓN ES, SIN DUDA, UN PROBLEMA CON EL QUE LAS SOCIEDADES CONTEMPORÁNEAS TIENEN QUE LIDIAR.

difícil para las organizaciones. El exceso de contenidos o la sobrecarga de información es, sin duda, un problema con el que las sociedades contemporáneas tienen que lidiar. El sector agrícola y forestal no está exento de él. Al hacer una búsqueda de la palabra "agricultura" con el buscador Google, por ejemplo, se encuentran 51,5 millones de registros en español y 192 millones en inglés. Frente a esa abundancia de información, los usuarios o "consumidores" de contenidos, en nuestro caso investigadores, transferencistas, extensionistas, académicos, estudiantes y productores, requieren sistemas especializados que los doten de información oportuna y precisa, según sus necesidades.

Un segundo problema que hoy enfrentan las organizaciones se relaciona con la capacidad de organizar la producción propia de información y conocimientos y evitar, de esa manera, la pérdida de la memoria institucional. Gran parte de la información y los conocimientos generados en las instituciones no se encuentran disponibles en sus repositorios, sea porque se extraviaron debido a la burocracia o porque en ellas no existe la cultura de compartir la información y el conocimiento.

¿Dónde debería estar toda esa valiosa información? ¿Quiénes son las personas que pueden ayudar a organizarla? Durante cientos de años, la identificación, organización y divulgación de información ha sido tarea de las bibliotecas, las que han resguardado una parte significativa de la memoria mundial y, de esa manera, han facilitado la producción de nuevo conocimiento.

A continuación se describe una experiencia que ha permitido a más de 150 instituciones de Amé-

rica Latina y el Caribe (ALC), gracias a la cooperación técnica del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), mantener en operación durante diez años un sistema de información y documentación sobre agricultura, ambiente, alimentación y áreas afines en el hemisferio.

La alianza de información y documentación agropecuaria de las Américas (SIDALC): diez años de experiencia

El Sistema de Información y Documentación Agropecuario de las Américas (SIDALC) es un servicio internacional de información agropecuaria y afín, mediante el cual un grupo de instituciones de 23 países americanos comparten en red información referencial y a texto completo. Creado en 1999 con el financiamiento de la Fundación Kellogg, hoy constituye una de las ventanas de acceso al conocimiento más importantes de ALC. Su contenido actual, más de 2,1 millones de referencias y de 99 000 documentos a texto

completo, proviene de 266 bases de datos de instituciones agropecuarias especializadas. El Servicio ha facilitado el acceso a la información que se encuentra debidamente organizada en bibliotecas y centros de documentación interesados en temas asociados al sector agropecuario, el ambiente, la silvicultura y áreas afines.

Para tener acceso al SIDALC no se requiere suscribirse, pues es de uso público y está disponible para los usuarios en la dirección www.sidalc.net, en la que se encuentra Agri2000, un buscador en línea que da acceso a las colecciones digitales disponibles, incluidos textos completos, materiales audiovisuales, fotografías y otros materiales. Además, el SIDALC integra otros sistemas de información agropecuaria, ambiental y forestal de diversos países americanos, por lo que permite a los actores de la agricultura y los territorios rurales disponer de información y conocimientos pertinentes a esas áreas en un solo punto de reunión.

Durante más de seis décadas, el IICA ha impulsado la modernización de las bibliotecas y unidades de información especializadas en el hemisferio, así como el fortalecimiento de las capacidades de los profesionales involucrados en la provisión de dichos servicios. El SIDALC es el resultado de la evolución de diversas iniciativas dirigidas a la gestión del

conocimiento y la información que lo antecedieron, todas promovidas por el IICA, tales como la Biblioteca Conmemorativa Orton (coordinadora técnica del SIDALC), fundada en 1943; el Servicio de Intercambio Científico (SIC), creado en 1958; la Asociación Interamericana de Bibliotecarios, Documentalistas y Especialistas en Información Agrícola (AIBDA), establecida en 1965; y el Sistema Interamericano de Información Agrícola (AGRINTER), creado en 1972.

La puesta en operación del SIDALC fue posible gracias al liderazgo técnico que asumieron el IICA y el CATIE y a la participación de una importante cantidad de instituciones nacionales, regionales e internacionales que de manera desinteresada, desde hace más de una década, han venido promoviendo la idea de que “compartir información es poder”. El éxito del SIDALC radica en que ha sacado provecho del enorme capital intelectual existente en al menos 158 instituciones y redes nacionales de información agrícola, al fungir como intermediario de la gestión y difusión de la información de dichas instituciones. El Sistema beneficia directamente a esas organizaciones y sus países, al reorganizar sus servicios y hacerlos más visibles.

En ese sentido, podría decirse que el SIDALC es multifuncional, pues opera en primera instancia como una comunidad de especialistas en información agropecuaria, forestal y afín de diversas instituciones de las Américas interesadas en brindar servicios abiertamente y mediante la cual



LA PUESTA EN OPERACIÓN DEL SIDALC FUE POSIBLE GRACIAS AL LIDERAZGO TÉCNICO QUE ASUMIERON EL IICA Y EL CATIE.

se construye el círculo virtuoso de un consorcio colaborativo permanente en que “cada una comparte un poco, para tener mucho entre todas”. En el Sistema participan al menos 300 profesionales en información agrícola y afín, todos con altísima capacidad para satisfacer las necesidades de información y conocimiento de los usuarios. Dichos profesionales constituyen actores claves del SIDALC, pues desempeñan una importante función, al ser los llamados a desarrollar la arquitectura de la información de sus países.

La operación del SIDALC se caracteriza por la flexibilidad y por el respeto a sus miembros. Por

ejemplo, estos no pierden su identidad al integrarse al Sistema y se continúan aplicando las políticas de prestación y cobro de servicios de cada institución. La herramienta no es una “camisa de fuerza” o una estructura excluyente; todo lo contrario, se caracteriza por adoptar una amplia variedad de estándares, metodologías y bases de datos de cada organización afiliada. Las bases de datos disponibles más importantes se han desarrollado con el sistema MICROISIS (denominación más usada para el programa CDS/ISIS para ordenadores personales)¹ y con diversos formatos, como MARC y CEPAL, entre otros.

¹ CDS/ISIS es un software no numérico avanzado para el almacenaje y recuperación de información desarrollado por la UNESCO en 1985. Se desarrolló para satisfacer la necesidad expresada por muchas instituciones, especialmente en países en vías de desarrollo, de dinamizar sus actividades de gestión de la información mediante el uso de tecnologías modernas y relativamente baratas (UNESCO, 2008).

El SIDALC, un sistema de ámbito hemisférico y de acceso abierto al que están vinculadas más de 20 redes nacionales de información, tiene varias ventajas competitivas. Por ejemplo, facilita el intercambio de datos y la interoperabilidad de sistemas de información. Además, mediante el metabuscador AGRÍ2000, permite tener acceso a conocimientos especializados y compartir los resultados de las búsquedas a nivel mundial por medio de la *World Wide Web*.

Otra de las fortalezas del SIDALC tiene que ver con el contenido al que brinda acceso, ya que las colecciones de las bibliotecas especializadas en agricultura a las que brinda acceso son de gran valor, dada la calidad de los materiales disponibles. A ello se suma el hecho de que las instituciones almacenan cada vez más el texto completo de su producción intelectual, lo que garantiza tener acceso a contenidos de altísima relevancia para los sectores productivos. Además, el Sistema es una herramienta indispensable que les permite a muchas instituciones organizar y conservar su conocimiento en la forma de una “memoria institucional”.

Otro punto a favor del SIDALC se relaciona con los usuarios, que son los orientadores de la acción. A inicios de 2007, el SIDALC autorizó su indización en el buscador mundial Google², lo que ha permitido que la cantidad de visitas a su sitio web haya pasado de 3000 mensuales en 2006

a 25 000 visitas diarias en 2009. Recientemente, el IICA firmó un acuerdo con Google que les permitirá a los socios del SIDALC digitalizar archivos históricos y ponerlos a disposición mediante la *World Wide Web*.

Por otra parte, el SIDALC, gracias al seguimiento que le brinda el IICA y el apoyo de sus instituciones socias, posibilita la movilización de recursos humanos e informacionales entre países y regiones. Ello conlleva varios beneficios: cataliza procesos de cambio, promueve iniciativas nacionales en gestión de información e impulsa la difusión y transferencia de experiencias exitosas en esta materia.

Más que un servicio de información en línea que beneficia a miles de internautas, el SIDALC es un espacio de diálogo permanente entre especialistas de información que, en el marco de redes de información agrícola en cada uno de sus países, se reúnen para plantear soluciones a los problemas típicos relacionados con la información, como la falta de acceso, la indefinición de políticas, la analfabetización informacional, el mal uso de las tecnologías, la escasez de recursos, la poca integración y la duplicidad de esfuerzos. Por ello, en la celebración de su décimo aniversario en 2009, los socios del SIDALC acordaron que este pasara a denominarse “Alianza de Información y Conocimiento Agropecuario, Alimentario, Ambiental y Forestal de las Américas”.

¿Qué deben hacer las organizaciones para alcanzar el liderazgo en información agrícola?



Algunas recomendaciones a la luz de la experiencia del SIDALC son las siguientes:

- Potenciar la labor de sus especialistas en información, entre ellos bibliotecarios, documentalistas, comunicadores e informáticos, quienes deben trabajar en forma integrada en los procesos de producción de conocimiento de las organizaciones.
- Incorporar en sus repositorios y poner a disposición de manera organizada sus contenidos institucionales originales, ya que las publicaciones y la literatura gris (tesis, informes y documentos de proyectos, entre otros) de las instituciones tienen un valor único, pues por lo general no están disponibles mediante sistemas de información comerciales.
- Facilitar el acceso a documentos que originalmente no se produjeron en forma digital, para lo cual deben incursionar en procesos de digitalización/preservación de material impreso histórico de alto valor intelectual.
- Evitar realizar inversiones en sitios web estáticos, poco visibles y difíciles de integrar a sistemas mayores de información. Ese tipo de esfuerzo generalmente es poco

² Hoy reporta más de 130 millones de visitas diarias por parte de usuarios del Web y la revista Newsweek lo ubicó entre los primeros como motor de búsqueda a nivel mundial.



PROVEER INFORMACIÓN A LOS ACTORES NO ES LO MISMO QUE CONTRIBUIR AL LOGRO DE RESULTADOS ÚTILES PARA LA SOLUCIÓN DE CIERTOS PROBLEMAS.

SIDALC, hasta el momento ha sido difícil comprobar si las comunidades y los actores locales, entre ellos los pequeños productores, han logrado sacar provecho de los servicios de información brindados.

Otra de las mayores dificultades ha sido determinar si se está respondiendo en forma precisa a las necesidades de información de los usuarios, aspecto clave para el éxito de un sistema de información como el SIDALC. Proveen información a los actores no es lo mismo que contribuir al logro de resultados útiles para la solución de ciertos problemas. Para ello se requiere brindarles información pertinente a sus problemas y entorno.

Las nuevas tendencias en la gestión del conocimiento, tema de moda en las organizaciones contemporáneas, han generado espacios frescos e innovadores para reposicionar o modernizar los actuales servicios de información en las Américas, principalmente las bibliotecas. Las oportunidades derivadas de ello serán de enorme provecho para los líderes del agro dispuestos a generar los cambios necesarios para que el mundo sea más próspero. ■

sostenible y altamente costoso, lo que afecta los ya limitados recursos que se invierten en la gestión del conocimiento.

- Reconocer, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, la importancia de implementar redes de información que integren bibliotecas y centros de documentación especializados que puedan compartir recursos. Frente a la abundancia de información, solo un trabajo en redes permitirá realizar esa tarea.
- Construir consorcios interinstitucionales que permitan un mejor uso de los recursos de información y brinden un mayor acceso a bancos de información especializados.
- Incrementar la demanda de servicios por parte de los usuarios y el impacto positivo en los servicios de referencia de las bibliotecas especializadas en comunidades rurales con limitadas conexiones a la Internet.
- Mejorar las competencias informacionales de los usuarios y promover en ellos el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC).
- Sacar provecho del acceso abierto que la *World Wide Web* brinda a herramientas, metodologías y contenidos útiles.
- Vincularse a sistemas internacionales de información, requisito fundamental en los procesos de acreditación de la calidad de servicios institucionales, por ejemplo en el caso de las carreras universitarias.
- Intercambiar experiencias con especialistas e instituciones a nivel global, lo que contribuye a identificar oportunidades y a encontrar soluciones a problemas comunes.
- Visibilizar a nivel global sus colecciones institucionales mediante SIDALC.NET y Google.com.

A pesar de los grandes avances que se han logrado mediante el



Foto: Cortesía Lola Molina

La alquimia de *Lola*: del deporte a la agricultura

El ciclismo la hizo disciplinada y perseverante. Conozca a la guatemalteca Lola Molina, una mujer que trasladó a su finca lechera esos valores claves del deporte y que cree en la capacidad de la gente para aprender y ser mejores seres humanos.

*Entrevista: Hernán Chiriboga, Coordinador del Centro de Liderazgo en Agricultura
Redacción: Sergio Pacheco, Periodista, Oficina de Información Pública del IICA*

Pedalear con fuerza hasta llegar a la meta es la sencilla pero extraordinaria fórmula que María Dolores Molina –Lola Molina, como mejor se le conoce en su natal Guatemala– ha utilizado para convertir las preesas que ha logrado en el ciclismo internacional en iniciativas para desarrollar una empresa agrícola orientada a los negocios verdes y a la capacitación.

Ha abierto el camino para las mujeres deportistas de su país, gracias a sus múltiples logros, como haber sido campeona centroamericana de ciclismo en la prueba contrarreloj, haberse proclamado campeona panamericana de ciclismo, haber conquistado en dos ocasiones el primer lugar en

la Vuelta Ciclista Femenina a Guatemala y haber participado en ciclismo de ruta en dos ediciones de los Juegos Olímpicos, con un destacado desempeño.

Lola también ha tenido éxito en la agricultura, pues logró implementar en la finca familiar Rancho Figueras un modelo de gestión basado en la investigación científico-práctica. Con este modelo ha conseguido mejorar los procesos productivos de la lechería y optimizar procedimientos que garantizan eficiencia y alta productividad.

El Centro de Liderazgo en Agricultura quiso conversar con *Lola* sobre sus conquistas y sobre los valores que le han permitido convertirse en la mujer que hoy es.

¿Cómo has llegado hasta donde hoy estás?

En primer lugar, gracias a mis papás, porque para mí han sido un ejemplo de vida. En segundo lugar, por la pasión que desde niña tengo por los caballos, los perros

y todos los animales. Mi familia tenía una finca en el departamento de Izabal, a la que íbamos cada quince días; allí tuve la oportunidad de estar cerca de la naturaleza. Fue en ese lugar donde nació mi deseo por estudiar algo relacionado con los animales; pensaba en biología, veterinaria y zootecnia. No sabía qué exactamente, pero sí sabía que tenía que ser algo que me permitiera estar cerca de los animales. Cuando me tocó ir a la universidad, ingresé en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia. Me gustó más la zootecnia y en eso me gradué. Siempre me ha gustado muchísimo el contacto con la naturaleza y de allí también nació mi gusto por hacer ejercicio e iniciarme en el ciclismo.

¿Cuál fue la clave para el logro de tus metas?

La perseverancia. En el ciclismo se requiere ser constante día tras día y tener paciencia, pues nada se logra de la noche a la mañana. En el ciclismo es necesario que



En la finca familiar de Lola, el Rancho Figueras, ya se están produciendo quesos orgánicos.

las piernas soporten recorridos de muchísimos kilómetros, para lo cual es fundamental la perseverancia. Lo mismo podría decirse del trabajo en la agricultura.

¿Cómo empezaste tu proyecto de producción lechera y cómo lo has llevado adelante?

Tengo un respeto muy grande por la naturaleza. Debido a la práctica del ciclismo y a mis obligaciones como madre de dos pequeños, me aparté bastante de la zootecnia y de la agricultura. Yo impartía clases de genética en la universidad y me gustaba bastante, pero durante casi diez años no pude dedicarles tiempo a las actividades agrícolas. Luego de participar en dos ocasiones en los Juegos Olímpicos, consideré que ya había alcanzado mis metas deportivas y había hecho realidad un sueño. Decidí, entonces, regresar a las actividades agrícolas, lo que me ha hecho muy feliz.

¿Qué valores del deporte te han servido para trabajar en el sector pecuario?

La disciplina. El deporte es un estilo de vida que ha permeado mi forma de ser y que me enseñó a ser ordenada y a organizar y planificar. Montar en bicicleta no es nada sencillo, pues se debe planificar todo con mucha disciplina, incluso la alimentación y el descanso. Es imprescindible respetar esa planificación de la forma más disciplinada posible. En nuestro medio cultural no nos preparan para ser disciplinados ni para perseverar y llegar a ser mejores, por lo que en ocasiones se nos dificulta lograr nuestras metas.

¿Cómo has implementado el nuevo modelo operativo de producción en el Rancho Figueras?

El Rancho Figueras tiene éxito por la capacidad de su recurso humano. Sabemos que el bien

de todos se consigue mediante el trabajo en equipo. También estamos convencidos de que la capacitación de nuestra gente nos ha ubicado en el camino del éxito. En el mundo habría alimentos para todos, si respetáramos la naturaleza y protegiéramos sus recursos básicos, como el agua. Eso se puede lograr mediante la capacitación, pero hace unos pocos días escuché que solo el 3% de los agricultores guatemaltecos participa en algún proceso de capacitación.

¿Qué deben saber los tomadores de decisión para impulsar el desarrollo rural?

Un finlandés me contaba que cuando las riendas de la agricultura de su país fueron tomadas por una mujer, ella aprovechaba cada discurso político que pronunciaba para insistir en que la mayor necesidad en la agricultura era la capacitación. No hay de otra; tenemos que educar a toda nuestra gente, desde los niños hasta los adultos. Tenemos que hacer un esfuerzo grandísimo orientado a capacitar, lo que nos ayudará a lograr mejores resultados. Rancho Figueras quiere convertirse en un instituto técnico de capacitación de inseminadores, ordeñadores, personas que puedan manejar un biodigestor, etc. En general, en nuestro medio hay mucho temor de invertir en la gente; muchos invierten en tractores, pero no en las personas. Un gran problema es que en las áreas rurales no existen suficientes escuelas para capacitar a la gente del campo y no se puede pretender capacitarlas en las ciudades. Una solución es que los finqueros se preocupen por capacitar a

EL DEPORTE ES UN ESTILO DE VIDA QUE HA PERMEADO MI FORMA DE SER.

Líder

por vocación

Nombre completo: María Dolores Molina

Fecha de nacimiento: 2 de agosto, 1966

País: Guatemala

Profesión: Zootecnista

Deporte: Ciclismo



sus trabajadores. Ese es precisamente nuestro interés, de manera que nuestra finca sea un lugar con mejores seres humanos.

¿Hacia dónde quieres dirigir tu finca?

Echamos a andar nuestra finca en 2005, por lo que tenemos poco tiempo de estar trabajando, pero yo quisiera que lográramos procesar nuestros propios

lácteos. Hacia eso vamos. Nuestros productos deberían llegar a consumidores que aprecien los productos orgánicos. Sé que, al igual que cuando competía en mi bicicleta, estamos cuesta arriba, porque en el comercio de leche no hay *fair trade* (comercio justo). Estamos vendiendo leche de alta calidad y estamos dando a conocer los primeros quesos que hemos logrado producir en forma orgánica. Además, estamos

produciendo parte de nuestra propia energía con biodigestor y mejorando nuestra tierra con abonos orgánicos. Deseamos ser una isla verde, ya que en nuestros alrededores se utilizan modelos de producción que están destruyendo el suelo. Yo les digo a muchos dueños de fincas que en unos años su negocio se volverá insostenible, porque utilizan modelos productivos que no respetan la naturaleza. ■



La perseverancia y la disciplina son características que esta exitosa mujer logró transferir del deporte a la agricultura.

Tendencias





Los expertos encuentran en la inteligencia emocional la clave para crear empresas de éxito. Conozca por qué.



Inteligencia emocional: ¿El secreto de una empresarialidad exitosa?

Tratando de encontrar los secretos del éxito de algunos empresarios, los investigadores se inclinan hoy por explorar esas claves en el mundo de los afectos.

Amy E. Boren, Ph.D.

Enlace internacional, Profesora Auxiliar de Investigación, Instituto de Agricultura y Recursos Naturales, Universidad de Nebraska-Lincoln. Especialista en Liderazgo, Centro de Liderazgo en Agricultura, IICA.

INVESTIGACIONES INDICAN QUE LAS EMOCIONES POSITIVAS PUEDEN AUMENTAR LA CREATIVIDAD EMPRESARIAL, INCLUIDO EL RECONOCIMIENTO DE OPORTUNIDADES.

Espíritu empresarial... el mismo término está impregnado de la pasión, la energía y la creatividad atribuida a los hombres y las mujeres que crean nuevos negocios descubriendo, generando y estimulando oportunidades.

Debido a la mística que rodea la imagen popular de los empresarios, ellos han sido el centro de numerosas investigaciones académicas realizadas durante las últimas tres décadas. Los investigadores han tratado de descubrir los secretos de empresarios exitosos, clasificar sus tipos de personalidad y explorar su procesamiento cognitivo, pero los resultados obtenidos han sido

decepcionantes y a menudo contradictorios. A la luz de estos resultados poco convincentes, algunos académicos han pedido que la investigación relativa al tema no se centre en las características individuales de los empresarios, sino más bien en las interacciones de estos con otros y con su ambiente.

Una nueva y muy prometedora corriente de investigación sobre empresarios se relaciona con el papel que desempeña la *afectividad*, es decir, los sentimientos y las emociones, en elevar el éxito potencial de las aventuras empresariales. Por ejemplo, investigaciones indican que las emociones positivas pueden aumentar la creatividad empresarial, incluido el reconocimiento de oportunidades (Baron, 2008). Además, los empresarios que demuestran pasión, es decir, sentimientos positivos e intensos sobre sus aven-

turas, tienden a ser más exitosos que aquellos que no exteriorizan su pasión (Baum y Locke, 2004). Las emociones positivas también influyen en la capacidad del empresario para convertir experiencias pasadas en soluciones actuales mediante procesamiento heurístico (Baron, 2008) y manejar con eficacia el estrés persistente (Carver & Scheier, 2001), que con frecuencia acosa a los empresarios.

Si bien esta línea de investigación abriga muchas esperanzas de mejorar nuestra comprensión sobre el espíritu empresarial, también es limitada, dado que tiende a perpetuar la imagen icónica del empresario como el genio tenaz que trabaja solo. Sin embargo, la verdad es que el éxito de la mayoría de las aventuras empresariales depende no solo de las características individuales del empresario, sino también de su capacidad

para reclutar y manejar empleados y clientes (Baron y Hannan, 2002).

Estudios recientes sobre nuevas compañías indican que la capacidad para manejar de manera eficaz el lado humano de los negocios desempeña un papel crítico en el éxito de una nueva aventura empresarial (Barber, Wesson, Roberson y Taylor, 1999; Graham, Murray y Amuso, 2002; Chandler y McEvoy, 2000). Reclutar, contratar e impulsar el desarrollo de los empleados son acciones importantes en cualquier empresa, pero puede ser

y las evaluaciones y los juicios (Cropanzano y Wright, 1999). Con respecto al reclutamiento de nuevos clientes en una aventura emergente, las investigaciones indican que las emociones cumplen un papel significativo en la decisión de invertir de un cliente potencial (Mulligan y Hastie, 2005). Asimismo, las emociones afectan las percepciones de los inversionistas y los clientes con respecto a lo favorable de emprender dicha aventura (Mulligan y Hastie, 2005). Cada uno de estos temas es de vital importancia para lograr el éxito en cualquier negocio; no obstante, para realizar

gestión utilizado actualmente, dichas habilidades de conciencia interpersonal se conocen colectivamente como inteligencia emocional. Definida como la capacidad para monitorear nuestros propios sentimientos y emociones, así como las de otros, la inteligencia emocional contribuye a identificar, definir y procesar las emociones (Salovey y Mayer, 1989). Tal capacidad para reconocerlas y regularlas puede servir como una herramienta que nos ayude a percatarnos de las pistas contextuales más fácilmente, manejar nuestras relaciones de manera más eficaz y motivarnos a nosotros mismos y a los demás para lograr metas.

SI BIEN ESTA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ABRIGA MUCHAS ESPERANZAS DE MEJORAR NUESTRA COMPRENSIÓN SOBRE EL ESPÍRITU EMPRESARIAL, TAMBIÉN ES LIMITADA, DADO QUE TIENDE A PERPETUAR LA IMAGEN ICÓNICA DEL EMPRESARIO COMO EL GENIO TENAZ QUE TRABAJA SOLO.

particularmente crítico en una aventura emergente (Baron y Hannan, 2002). Además, la capacidad para relacionarse con eventuales clientes resulta imperativa para progresar y lograr el éxito en los negocios. Uno de los aspectos más cruciales de la gestión de empleados y clientes tiene que ver con cuán hábilmente se manejan las emociones.

Estudios revelan cómo, en el lugar de trabajo, las emociones afectan la percepción y las actitudes hacia la ocupación, tales como la satisfacción (Thoresen, Kaplan, Barsky, Warren y de Chermont, 2003; Weiss, 2002), el compromiso con el trabajo (O'Neill, 2009), las relaciones líder/seguidor (Dabborough, Ashkanasy, Tee y Tse, 2009), los resultados del desempeño (Johnson, 2008, la toma de decisiones (Isen y Labroo, 2003)

una aventura empresarial que trata de tomar ventaja competitiva en el mercado, dichos temas son sumamente importantes.

El papel vital de las emociones

A la luz de la evidencia en aumento sobre el papel vital que las emociones desempeñan en facilitar el éxito de las aventuras emergentes, empresarios astutos pueden considerar beneficioso empezar a mejorar su capacidad para entender y manejar tanto sus propias emociones como las de otros. En el lenguaje de

La inteligencia emocional se puede clasificar en cuatro categorías o ramas principales que describen las habilidades asociadas a cada área (Mayer y Salovey, 1997). **La primera rama del modelo es percibir emociones.** Esta área fundamental de la inteligencia emocional consiste en recibir y expresar no verbalmente las emociones. La capacidad de convertir sentimientos en representaciones visuales apropiadas, tales como expresiones faciales y otros gestos no verbales, y de interpretar con precisión dichas expresiones en otros, constituye un apuntalamiento fundamental de inteligencia emocional. Para los empresarios, tener la capacidad de entender y expresar con precisión emociones de manera no verbal, así como de interpretar las expresiones emocionales de otros resulta extremadamente importante por varias razones. En primer lu-

UNO DE LOS ASPECTOS MÁS CRUCIALES DE LA GESTIÓN DE EMPLEADOS Y CLIENTES TIENE QUE VER CON CUÁN HÁBILMENTE SE MANEJAN LAS EMOCIONES.

EMPRESARIOS ASTUTOS PUEDEN CONSIDERAR BENEFICIOSO EMPEZAR A MEJORAR SU CAPACIDAD PARA ENTENDER Y MANEJAR TANTO SUS PROPIAS EMOCIONES COMO LAS DE OTROS.

gar, la conciencia sobre expresiones no verbales ayudará a los empresarios a relacionarse tanto con clientes como con empleados.

La segunda rama de la inteligencia emocional consiste en usar emociones para facilitar el pensamiento (Mayer y Salovey, 1997).

A menudo se piensa que las emociones están separadas de la cognición; sin embargo, estudios sobre procesos cognitivos indican lo contrario. Investigaciones recientes sobre el funcionamiento del cerebro indican que el área de ese centro nervioso asociada a la lógica y la razón no está separada del área asociada a los sentimientos y las emociones; más bien, ambas interactúan en el ámbito neural (Cohen, 2005). La inteligencia emocional promueve la integración más que la separación de estas dos importantes áreas del cerebro. En esencia, esta rama de la inteligencia emocional explora nuestra capacidad para calibrar y ajustar nuestro pensamiento, de manera que las tareas cognitivas hagan un uso apropiado de la información emocional. Pero, ¿qué significa esto para los empresarios? Por ejemplo, los investigadores han descubierto que las emociones generan creatividad, facultad que se interpreta como la capacidad para construir, en forma cognoscitiva, una idea o un concepto inspirado por las emociones. Para los empresarios, la capacidad de ser creativo es fundamental a fin de que la aventura sobreviva; por consiguiente, es sumamente importante tener la capacidad de formular ideas originales a partir de las emociones.

La tercera rama de la inteligencia emocional se denomina comprensión de emociones (Mayer y Salovey, 1997). La capacidad de comprender nuestros propios mensajes emocionales y aquellos comunicados por otros

PARA LOS EMPRESARIOS, TENER LA CAPACIDAD DE ENTENDER Y EXPRESAR CON PRECISIÓN EMOCIONES DE MANERA NO VERBAL, ASÍ COMO DE INTERPRETAR LAS EXPRESIONES EMOCIONALES DE OTROS RESULTA EXTREMADAMENTE IMPORTANTE.

constituye el precepto básico de esta rama de la inteligencia emocional. Una vez que el discernimiento preciso de mensajes emocionales ocurre, la capacidad para hacer juicios racionales sobre dichos mensajes requiere estar en su sitio, con el fin de asegurar que se produzca una respuesta apropiada. En otras palabras, esta rama trata la capacidad de discernir información emocional sobre interacciones interpersonales, de seguir las transiciones de una emoción a otra, y de procesar la información verbal en lo que concierne a las emociones. La capacidad de entender las emociones ayuda a los empresarios a mejorar las relaciones interpersonales en numerosas formas. Por ejemplo, la capacidad de comprender con precisión los mensajes emocionales que los clientes potenciales comunican



LA CAPACIDAD DE COMPRENDER CON PRECISIÓN LOS MENSAJES EMOCIONALES QUE LOS CLIENTES POTENCIALES COMUNICAN PUEDE AYUDAR A LOS EMPRESARIOS A MODIFICAR SU COMPORTAMIENTO, A FIN DE TRATAR LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES DE MANERA MÁS INTEGRAL.

puede ayudar a los empresarios a modificar su comportamiento, a fin de tratar las necesidades de los clientes de manera más integral.

La cuarta y última rama de la inteligencia emocional corresponde al manejo de las emociones (Mayer y Salovey, 1997). Esta rama constituye el pináculo del modelo y depende de la comprensión de las otras ramas de dicha inteligencia. En particular, el manejo de las emociones se puede describir como la capacidad de regular activa y voluntariamente la expresión emocional, específicamente en relación con otros, lo que es esencial para promover nuestras propias metas personales y sociales y las de los demás. Esta capacidad de manejar las emociones propias y las de los otros es una importante habilidad que los empresarios deben desarrollar. Por ejemplo, en lo que concierne a los empresarios, regular las emociones contribuye a mantener la calma en situaciones estresantes. Con respecto a regular las emociones de otros, el empresario puede ayudar a motivar a sus empleados para que trabajen duro mediante la comprensión de esta rama de la inteligencia emocional.

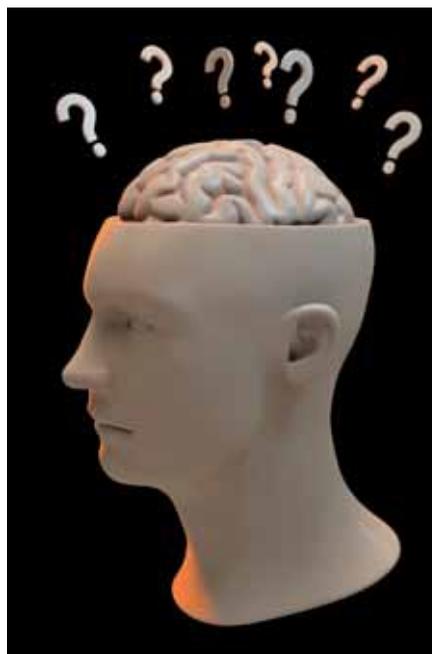
Desarrolle sus habilidades en inteligencia emocional

La belleza de la inteligencia emocional radica en que las habilidades y las capacidades que integran el modelo no se basan en los rasgos, sino más bien en que ellas se pueden desarrollar. Las siguientes sugerencias serán de utilidad para aquellos interesados en desarrollar aun más sus habilidades de inteligencia emocional.

Primero, logre conocerse a sí mismo. La percepción de quién es y cómo es usted constituye el pun-

EN LO QUE CONCIERNE A LOS EMPRESARIOS, REGULAR LAS EMOCIONES CONTRIBUYE A MANTENER LA CALMA EN SITUACIONES ESTRESANTES.

to de partida de una comprensión más profunda de sus emociones. Cuando usted siente una emoción, empiece por preguntarse a sí mismo por qué se siente de esa manera. Explore la fuente de sus sentimientos. Examine cómo maneja sus emociones. Con el fin de ayudarlo en su viaje hacia la autoconciencia, al final de este artículo encontrará una autoevaluación sobre este tema. Realícela



y utilícela como una herramienta para autodescubrirse.

Edúquese a sí mismo en lo relativo a las emociones. Aprenda a reconocer la diferencia entre pensamientos y sentimientos. Entérese sobre las emociones humanas básicas y empiece a preguntarse cómo se siente en diferentes momentos del día. Empiece a adoptar una actitud de aceptación emocional. Por ejemplo, en lugar de atribuir la fuente de sus emociones a otros

por ejemplo, cuando usa oraciones como “¡me pones como loco!”, empiece a ser el dueño de sus emociones por ejemplo, diga “estoy enojado”. Si usted se apropia de sus emociones, empezará a desarrollar conciencia de cómo se siente y de cómo utilizar sus sentimientos.

Reconozca y dé validez a las emociones de otros. Conforme empieza a descubrir más sobre sus propias emociones, empiece a desarrollar conciencia acerca de las que los otros pueden estar experimentando. Empiece a escuchar a otros sin juzgarlos y déjeles saber que entiende lo que están sintiendo. No es necesario estar de acuerdo con la forma en que otra persona se siente, ya que la meta debe ser simplemente entender la manera en que la persona se siente. Si se encuentra a sí mismo a la defensiva o volviéndose crítico, pregúntese el por qué y explore sus propias emociones más profundamente.

Empiece a utilizar sus sentimientos conscientemente cuando participe en la toma de decisiones. Muy a menudo se capacita a las personas en la toma de decisiones con base en los hechos únicamente. Comience a desafiar esta suposición y explore sus emociones antes de tomar la decisión. Plántese preguntas relativas a sus sentimientos, tales como “¿cómo me sentiré si hago esto?”, o “¿cómo se sentirán mis empleados si hago esto?” Utilice sus emociones deliberadamente para obtener una idea más clara de la situación antes de tomar una decisión.

Por último, conforme avanza en su viaje de alfabetización emocional, empiece a establecer metas emocionales para usted mismo. Lo anterior nos conduce a la cuarta rama del modelo de inteligencia emocional, en la que nos dedicamos a manejar nuestras emociones y las de otros. Comience a prever cómo quiere sentirse y cómo quiere que se

sientan otros. Empiece por preguntarse cómo puede crear un ambiente que estimule esos tipos de emociones. Pregúntese cómo maneja actualmente sus emociones e imagine de qué manera le gustaría manejarlas. Por inusual que parezca establecer metas sentimentales de este tipo, es necesario echar a volar la imaginación para lograr ir más allá de lo ordinario y conseguir lo extraordinario.

La inteligencia emocional es una apasionante área de la investigación que ha demostrado ser beneficiosa para los empresarios y para todo tipo de hombres y mujeres de negocios. Mediante el aprovechamiento de este campo de la psique, previamente subutilizado y con frecuencia ignorado, debemos ser capaces de manejarnos a nosotros mismos y nuestros negocios de manera más holística.

Autoevaluación sobre inteligencia emocional*

Para cada una de las siguientes afirmaciones, decida cuál respuesta indica mejor su actitud o posición, es decir, el grado en que usted está de acuerdo con la afirmación. Encierre en un círculo el número que describe mejor su percepción: 1 completamente en desacuerdo a 5 completamente de acuerdo.

1. Estoy profundamente consciente de los sentimientos de otras personas.

1 2 3 4 5

2. Tengo el don de detectar lo que otros a mi alrededor están sintiendo.

1 2 3 4 5

3. Capto las señales sutiles de los sentimientos de otra persona.

1 2 3 4 5

4. Percibo con facilidad cómo otros se sienten.

1 2 3 4 5

5. Leo astutamente las reacciones y los sentimientos de otros.

1 2 3 4 5

6. Tengo aptitud para leer los sentimientos de otros.

1 2 3 4 5

7. Raras veces pierdo el control de mis emociones.

1 2 3 4 5

8. Puedo superar mi mal humor y continuar con mi día.

1 2 3 4 5

9. Siento emociones positivas más intensamente que otras personas.

1 2 3 4 5

10. Puedo regular mi estado de ánimo de manera que no me abruma.

1 2 3 4 5

11. Rara vez mis batallas emocionales internas interfieren con mis pensamientos.

1 2 3 4 5

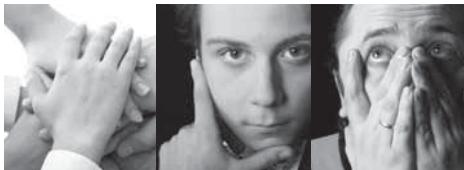
12. Raras veces mis sentimientos son tan intensos que me siento abrumado.

1 2 3 4 5

* Adaptado de Carson, K.D., Carson, P.P. y Birkenmeier, B.J. 2000. Measuring emotional intelligence: Development and validation of an instrument. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 21, 32 – 44.

13. Tengo habilidades para relacionarme con la gente.
1 2 3 4 5
14. Las personas parecen disfrutar cuando interactúan conmigo.
1 2 3 4 5
15. Tengo buenas relaciones interpersonales.
1 2 3 4 5
16. Socialmente, se me podría describir como una persona de trato fácil.
1 2 3 4 5
17. Tengo don de gentes.
1 2 3 4 5
18. Me podrían describir como una persona con habilidad para trabajar en equipo.
1 2 3 4 5

19. Siempre estoy consciente de mis estados de ánimo.
1 2 3 4 5
20. Tengo una buena idea de por qué soy como soy.
1 2 3 4 5
21. Siempre sé cuando estoy de mal humor.
1 2 3 4 5
22. No tengo dificultades en describir mis sentimientos a otros.
1 2 3 4 5
23. Puedo expresar mis sentimientos con palabras.
1 2 3 4 5
24. Siempre sé cuando estoy de mal humor antes de que otros me lo señalen.
1 2 3 4 5



Puntuación:

Este instrumento mide cuatro campos de la inteligencia emocional: respuesta empática, regulación del humor, capacidades interpersonales y autoconsciencia. Para calcular su puntuación, sume los números que encerró en un círculo. A continuación, se presentan las interpretaciones de su puntuación.

96 – 120: Usted se considera a sí mismo como una persona muy inteligente en el ámbito emocional. Se ve a sí mismo como una persona que, con facilidad, es capaz de regular sus emociones,

notar las de otros y sentirse a gusto en situaciones sociales. Está consciente de quién es y de cómo es usted.

72 – 95: Usted se considera a sí mismo como una persona moderadamente inteligente en el campo emocional. Puede regular sus emociones en la mayoría de las situaciones, tiende a percibir las en otros con precisión y se siente a gusto en situaciones sociales la mayoría del tiempo. Casi siempre está consciente de sí mismo.

48 – 71: Usted se considera a sí mismo como una persona un

tanto inteligente en el ámbito emocional. Algunas veces logra regular sus emociones; a veces nota las de los demás y algunas veces se siente tranquilo en situaciones sociales. Es un poco consciente de sí mismo.

24 – 47: Usted no se considera a sí mismo como muy inteligente emocionalmente. No suele regular sus emociones ni notar las de los otros, ni tampoco suele sentirse a gusto en situaciones sociales. Puede no ser muy consciente de sí mismo.

Referencias

- Barber, AE; Wesson, MJ; Roberson, QM; Taylor, MS. 1999. A tale of two job markets: Organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior. *Personnel Psychology*, no.52: 841-867.
- Baron, JN; Hannan, MT. 2002. Organizational blueprints for success in high-tech startups: Lessons from the Stanford Project on emerging companies. *California Management Review*, 44(3): 8-36.
- Baron, RA. 2008. The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33(2): 328-340.
- Baum, JR; Locke, EA. 2004. The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4):587-598.
- Carver, CS; Scheier, MF. 2001. Optimism, pessimism, and self-regulation. In E.C. Chung Ed., *Optimism and pessimism: Implications for theory, research, and practice*: 31-51. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Chandler, GN; McEvoy, GM. 2000. Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium size enterprises. *Entrepreneurship Theory & Practice*: 43-57.
- Cohen, JD. 2005. The vulcanization of the human brain: A neural perspective on the interactions between cognition and emotion. *Journal of Economic Perspectives*, no.19(1):3-24.
- Cropanzano, R; Wright, TA. 1999. A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. no.51(3): 252-265.
- Dasborough, MT; Ashkanasy, NM; Tee, EYJ; Tse, HHM. 2009. What goes around, comes around: How meso-level negative emotional contagion can ultimately determine organizational attitudes toward leaders. *Leadership Quarterly*, no.20(4): 571-585.
- Graham, ME; Murray, B; Amuso, L. 2002. Stock related rewards, social identity, and the attraction and retention of employees in entrepreneurial SMEs. In J. Katz & T. Welbourne Eds., *Managing people in entrepreneurial organizations*, 5:107-145. Amsterdam: Elsevier Science.
- Isen, AM; Labroo, AA. 2003. Some ways in which positive affect facilitates decision making and judgment. In S. Schneider y J. Shanteau Eds. *Emerging perspectives on judgment and decision research*: 365-393. Nueva York: Cambridge University Press.
- Johnson, SK. 2008. I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes. *Leadership Quarterly*, no.19(1):1-19.
- Mayer, JD; Salovey, P. 1997. What is emotional intelligence? In P. Salovey ; DJ.; Sluyter Eds. *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*. Nueva York: BasicBooks.
- Mulligan, EJ; Hastie, R. 2005. Explanations determine the impact of information on financial investment judgments. *Journal of Behavioral Decision Making*, no.18(3):145-156.
- O'Neill, OA. 2009. Workplace expression of emotions and escalation of commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, no.39(10):2396-2424.
- Salovey, P; Mayer, JD. 1989. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, no.9(3), 185-211.
- Thoresen, CJ; Kaplan, SA; Barsky, AP; Warren, CR; de Chermont, K. 2003. The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, no.129(6): 914-945.
- Weiss, HM. 2002. Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs, and affective experiences. *Human Resource Management Review*, no.12(2): 173-194.





EL CLA en acción



Hoy se requiere contar con líderes que impulsen una renovación de la agricultura.

Nacimiento del CLA en la Universidad Nacional de Asunción, Paraguay

Será fundamental para promover la emergencia de nuevos jóvenes líderes convencidos de la importancia del sector.

*Norma Villalba y Néstor Molinas
Co-coordinadores CLA Paraguay*

La creación del Centro paraguayo de Liderazgo en Agricultura (CLA) fue uno de los resultados de dos actividades de cooperación técnica que tuvieron lugar en Paraguay en agosto de 2009: el Primer Foro Regional de Jóvenes del Sur y el Primer Foro Nacional “Liderazgo para el Desarrollo Rural del Paraguay”, en los que se impulsó la creación de la Red de Jóvenes Líderes para la Agricultura Familiar y se visualizó la necesidad de contar con un órgano permanente en el ámbito universitario que promoviera el liderazgo en los sectores agrícola y rural.

Lo anterior se hizo realidad al habilitarse el CLA en la Facultad de Ciencias Agrarias (FCA) de la Universidad Nacional de Asun-

ción (UNA), Paraguay. Para ello se tomaron en cuenta las buenas relaciones que esa Facultad mantiene con las instituciones nacionales e internacionales, los excelentes resultados que ha obtenido en la ejecución de programas y proyectos y la seriedad y solvencia de sus docentes, estudiantes y funcionarios.

La creación y la implementación del CLA responden a la necesidad de fortalecer el liderazgo en agricultura entre los profesores, los estudiantes y los productores que participan en programas de extensión, investigación y oferta de servicios.

La actividad de inauguración se llevó a cabo el 9 de noviembre de 2009, con la participación del Sr. Pedro González, Rector de la UNA; el Sr. Lorenzo Meza, Decano de la FCA; el Sr. Miguel A. Ruiz, Vicedecano de la FCA; el Sr. Alex Barril, Representante del IICA en Paraguay; los señores Hernán Chiriboga y Juan Calivá, Coordinador y Especialista en Educación, respectivamente, del Centro de Liderazgo en Agricultura de la Sede Central del IICA; el Sr. Luis Zarza, Especialista en Educación y Capacitación de la

Oficina del IICA en Paraguay; la Sra. Elisa Ferreira, Directora de la Carrera de Ingeniería en Ecología Humana de la FCA; docentes y estudiantes invitados.

En el marco de la inauguración del Centro y como su primera actividad, se realizó el Foro de Liderazgo para Docentes de la FCA, en que participaron 34 profesores. Para realizar el Foro, se utilizaron dos tipos de metodologías, participativa y vivencial, lo que creó un ambiente agradable y distendido que facilitó el aprendizaje y la promoción del uso de estrategias innovadoras mediante las cuales impulsar el interés en el liderazgo en la agricultura.

Además, el Decano y el Vicedecano de la FCA aprovecharon la oportunidad para presentar a las personas a quienes se les asignó la responsabilidad de fungir como coordinadores del CLA: los profesores Norma Villalba y Néstor Molinas, docentes e investigadores de la Universidad Nacional.

¿Por qué promover el liderazgo en el sector agrícola? Hoy se requiere contar con líderes que impulsen una renovación de la agricultura, a fin de fomentar el



Inauguración del Centro paraguayo de Liderazgo en Agricultura (CLA).

desarrollo eficiente de los pequeños agricultores, de manera que estos no solo produzcan alimentos para sostener económicamente a sus familias, sino que también lo hagan de una forma que proteja y preserve los recursos naturales. Además, urge brindarles apoyo para que sus actividades no se limiten a la producción de materias primas básicas, sino para que también se involucren en los diversos eslabones de las cadenas productivas y tengan acceso a los mercados locales y regionales. Lo anterior resultará en un sector agrícola económicamente más dinámico, gracias a lo cual se logrará que los trabajadores agrícolas gocen de solvencia económica, lo que los motivará a impulsar el logro de la prosperidad en sus comunidades.

La formación de los nuevos líderes en agricultura debe fundamentarse en una visión integradora, multidisciplinaria y enfocada en valores. También es necesario que dicha formación se oriente a crear líderes comprometidos con la promoción de los cambios y con el desarrollo de ca-

pacidades. Los educadores deben comprender que, para que en el sector agrícola haya prosperidad, se necesita más que un pedazo de tierra y más que los conocimientos técnicos para explotarla. Asimismo, deben entender que urge formar líderes conscientes de que brindar apoyo al sector agrícola es una tarea permanente y que en este sector las oportunidades van más allá de producir materias primas básicas.

El CLA será fundamental para promover la emergencia de nuevos jóvenes líderes convencidos de la importancia del sector agrícola y comprometidos a abrir derroteros nuevos para redireccionar el desarrollo del país. ¿Pero quiénes serán esos nuevos líderes? Definitivamente los estudiantes, que constituyen la razón de ser de la vocación formadora de la FCA. Por tanto, los docentes de esta casa de estudios deben ser, indiscutiblemente, los artífices de esa noble misión de formar jóvenes líderes profesionales.

LA FORMACIÓN DE LOS NUEVOS LÍDERES EN AGRICULTURA DEBE FUNDAMENTARSE EN UNA VISIÓN INTEGRADORA, MULTIDISCIPLINARIA Y ENFOCADA EN VALORES.

La FCA, integrada por una casa matriz, cuatro filiales (Pedro Juan Caballero, San Pedro del Ycuamandyyú, Caazapá y Santa Rosa) y una sección (El Chaco central), ofrece cinco carreras, cada vez más demandadas, en que se encuentran matriculados 3117 estudiantes, que constituyen potenciales líderes que pueden ser formados mediante el CLA.

Sin embargo, la FCA no proyecta sus acciones únicamente hacia sus estudiantes y docentes, sino a toda la sociedad paraguaya. La creación del CLA, por lo tanto, es una iniciativa innovadora que permitirá poner a disposición de esa sociedad nuevos líderes que impulsen el desarrollo humano, económico y social de todo el país.

Tres foros ministeriales

El Centro de Liderazgo en Agricultura del IICA efectuó foros con los Ministros de Agricultura de Haití, Perú y México.

P

ara inspirar una nueva visión de la agricultura y la vida rural que haga frente a los retos del siglo XXI, el Centro de Liderazgo en Agricultura del IICA (CLA) organiza el Foro para Líderes, un programa especialmente dirigido a los nuevos Ministros de Agricultura y a tomadores de decisión del sector agropecuario de las Américas.

Entre mayo y agosto 2009, el CLA organizó encuentros para

los Ministros de Agricultura de Haití, Joanas Gué (5-7 de mayo); Perú, Carlos Leyton (28-29 de mayo) y México, Alberto Cárdenas (27 de agosto).

Estos foros, además de servir como espacio de diálogo, permiten generar insumos para revisar la agenda nacional de cooperación técnica que el Instituto desarrolla en cada país. Se realizan discusiones que ponen en evidencia la complejidad del sector agrícola y sus múltiples vínculos con otros sectores de la economía (como el turismo, la industria o la salud pública), así como su importancia para enfrentar los desafíos globales, entre ellos la pobreza, la inseguridad ali-

mentaria, el cambio climático, la desnutrición, las enfermedades transfronterizas y las negociaciones comerciales multilaterales.

Además, el Foro para Líderes de la Agricultura se enfoca en el cambio, en un proceso continuo de aprendizaje y retroalimentación que busca alienar y apoyar la modernización de las instituciones del sector agropecuario en respuesta a los nuevos retos, contemplar los diferentes escenarios para el futuro de la política para la agricultura, la producción y el comercio, y compartir el conocimiento con otras instituciones, tanto nacionales como internacionales.



La delegación haitiana participó en el Foro para Líderes en Agricultura que el Instituto organizó especialmente para ellos.

Haití

El Ministro Joanas Gué clamó por mayor inversión en el sector agrícola y rural de su país y sostuvo que existe plena concordancia entre la visión ampliada de la agricultura que ha impulsado el IICA desde hace algunos años y la que promueve el Ministerio de Agricultura de su país; “necesitamos una estrategia que nos permita aumentar las inversiones en el sector”, dijo.

Gué visitó Costa Rica acompañado por la subdirectora de la División de Cooperación Externa de Haití, Colette Blanchet, la jefa del Departamento de Economía Agrícola y Planeamiento, Laurence Charleston Elisée, el Representante del IICA en ese país, Alfredo Mena, y la asistente del Representante, Emmanuela Charles.



Durante el Foro de Líderes, en orden usual, el Representante de la Oficina del IICA en Perú, Freddy Rojas, el Ministro de Agricultura de Perú, Carlos Leyton y el Director Emérito del IICA, Chelston Brathwaite.

Perú

El entonces Ministro Carlos Leyton aprovechó el Foro para definir prioridades que le permitieran ampliar la agenda de cooperación del IICA en Perú. Estas estuvieron relacionadas con la construcción de políticas públicas de desarrollo rural territorial sostenible, análisis de los efectos de cambio climático en la agricultura y el desarrollo de mecanismos de com-

petitividad para los minifundios en su país.

En este foro se hizo presente el Embajador de Perú en Costa Rica, Moisés Tambini del Valle. El Ministro y el Embajador aprovecharon la ocasión para sostener una cita con el Director del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), José Joaquín Campos, con el fin de conocer mejor el funcionamiento de esa institución y explorar la posible

incorporación de Perú como Estado miembro.

En el marco de la actividad, Leyton visitó la Escuela de Negocios INCAE, donde se reunió con la Gerente Regional de Programas Ejecutivos, Silvia Poll, y con el Coordinador de la Maestría en Agronegocios INCAE/CATIE, Bernard Kilian. Con ellos se dieron los primeros pasos en la discusión de un convenio para la formación de peruanos en agronegocios.

México

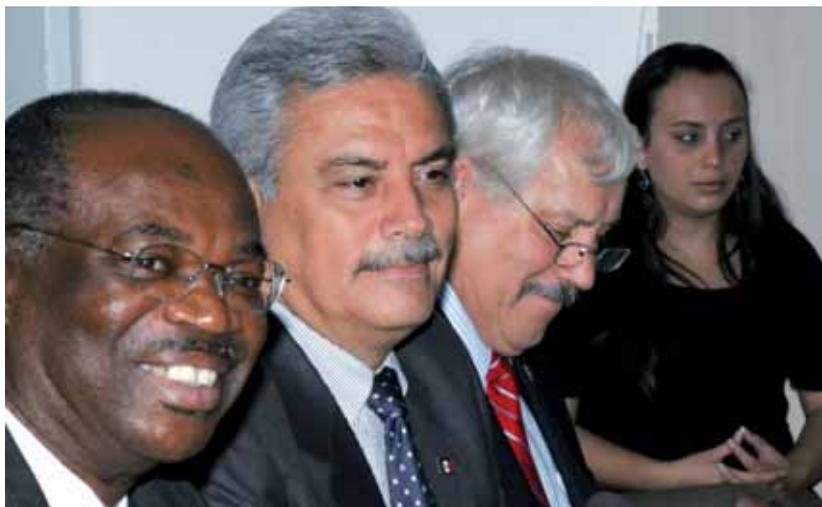
Durante el tercer foro organizado en 2009, el entonces Secretario de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación de México, Alberto Cárdenas, resaltó la importancia del trabajo hemisférico que realiza el IICA.

“El presidente (Felipe) Calderón tiene una gran expectativa y esperanza de que México esté muy cerca de Centroamérica, el Caribe y de América del Sur, y nosotros creemos que una institución como la de ustedes puede ayudar a propiciar esta unidad”, aseguró el Secretario Cárdenas.

“El IICA ha hecho la parte que le toca, ayudando (a sus Estados Miembros) a enfrentar variables

como la especulación de precios en los alimentos, algunas políticas bioenergéticas, el cambio climático y la recesión económica; por eso es fundamental que apostemos a las instituciones que nos coordinan”, dijo.

En la delegación mexicana estaba el Dr. Víctor M. Villalobos, director de Relaciones Internacionales de SAGARPA, quien posteriormente fuera electo Director General del IICA para el período 2010-2014.



En primer plano el Director Emérito del IICA, Chelston Brathwaite, el entonces Secretario de Agricultura de México, Alberto Cárdenas, y el ahora Director General del IICA, Víctor M. Villalobos.

Abрил-noviembre, 2009

JÓVENES comprometidos con LA AGRICULTURA de las Américas

Nuestro Centro de Liderazgo en Agricultura promueve la formación de jóvenes líderes. Para ello celebramos foros hemisféricos, nacionales, regionales y territoriales, mediante los cuales facilitamos la adquisición de conocimientos holísticos sobre las megatendencias agrícolas que tienen lugar en el planeta. En 2009 realizamos los siguientes doce foros en nueve países de las Américas.

● URUGUAY

Foro Nacional de Jóvenes para la Formación de Líderes Agropecuarios

20-24 de abril, 2009

En este foro, realizado en Montevideo, participaron 36 jóvenes líderes en representación de la Asociación Rural de Jóvenes del Uruguay (ARJU), las Comisiones de Jóvenes de la Asociación Nacional de Productores de Leche (ANPL) y de las Cooperativas Agrarias Federadas (CAF), la Federación Rural de Jóvenes (FRJ), la Federación Uruguaya de Grupos CREA (FUCREA), el Movimiento de la Juventud Agraria (MJA) y la Oficina del IICA en Uruguay.



● BOLIVIA

Foro Territorial de Jóvenes Líderes e Indígenas

16-17 de junio, 2009

Este foro se realizó en la comunidad de Choquenaira, Viacha, en La Paz. Participaron 38 jóvenes líderes campesinos e indígenas, entre ellos dirigentes comunales y municipales, promotores agropecuarios y emprendedores económicos. Para organizar el evento, se contó con el apoyo del Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA), las Unidades Académicas Campesinas de la Universidad Católica Boliviana (UAC/UCB) y la Oficina del IICA en Bolivia.

Foro Nacional de Jóvenes Líderes Profesionales

18-19 de junio, 2009

Se celebró en Coroico, a unos cien kilómetros de la ciudad de La Paz. Participaron cerca de 40 jóvenes líderes profesionales del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF), la Universidad Técnica de Oruro (UTO), las Unidades Académicas Campesinas de la Universidad Católica de Bolivia (UCB) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA). Para organizarlo se contó con el apoyo de la Dirección General de las Unidades Académicas Campesinas de la UCB, la Unidad Campesina "Carmen Pampa" de Coroico, la UTO y la Oficina del IICA en el país.



● HONDURAS

I Foro Territorial para Fortalecer la Organización y el Liderazgo

24-26 de junio, 2009

Se celebró en la ciudad de Yoro, con la participación de líderes indígenas tulupanes de las comunidades de Ocotál, Caído, Jicarito, El Tablón, San Juan, Yoro y Yorito. Se organizó gracias a la colaboración de la Asociación de Productores Indígenas de Yoro (APROINY), la Cooperativa Agropecuaria del Valle de Yoro (COAVAY), el Proyecto Red de Innovación Agrícola (Red SICTA) y la Oficina del IICA en Honduras.



● PARAGUAY

I Foro Nacional de Jóvenes Líderes

3-4 de agosto, 2009

En este foro, que tuvo lugar en la capital del departamento de Caaguazú, Coronel Oviedo, participaron 35 jóvenes líderes provenientes de diferentes zonas del país. La Oficina del IICA en Paraguay organizó el encuentro con la colaboración de la Dirección de Juventud y Género de la Dirección General de Planificación del Ministerio de Agricultura y Ganadería de Paraguay (MAG) y de la Carrera de Ecología Humana de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Asunción (UNA).

I Foro Regional de Jóvenes Agricultores del Mercado Común del Sur (Mercosur)

5-7 de agosto, 2009

En el departamento de Caazapá, en Paraguay, se reunieron 17 jóvenes líderes de la Federación de Asociaciones Rurales del Mercosur (FARM), provenientes de Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay. Uno de los resultados de este foro, organizado por dicha Federación y la Oficina del IICA en Paraguay, fue la creación de una red virtual de jóvenes líderes en agricultura, la que permite compartir experiencias y aprovechar oportunidades laborales, comerciales y educativas. Esa red se integró a la Red Interamericana de Jóvenes Líderes de la Agricultura.



● COSTA RICA

II Foro Hemisférico de Jóvenes Líderes en Agricultura de las Américas

7-11 de septiembre, 2009

La segunda edición del Foro Hemisférico de Jóvenes Líderes en Agricultura de las Américas, organizada por el Centro de Liderazgo de Agricultura, se realizó en San José, Costa Rica. Su lema fue: “*Construyendo capacidades para la prosperidad humana, la seguridad energética y la sostenibilidad ambiental*”. Participaron 68 jóvenes líderes de instituciones públicas y privadas de todas las Américas y de las Oficinas del IICA en sus Estados Miembros, quienes reafirmaron su compromiso con la agricultura y aseguraron que, al regresar a sus países, difundirían sus nuevos conocimientos, empoderarían a los jóvenes y trabajarían en beneficio de sus pueblos.



● GRANADA

I Foro Nacional de Jóvenes Líderes en Agricultura

16-18 de septiembre, 2009

En este foro participaron 21 jóvenes líderes representantes del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación del país. La actividad fue posible gracias a la colaboración de la Oficina del IICA en Granada.



● PANAMÁ

Foro Nacional de Jóvenes Rurales

22-24 de septiembre, 2009

Este foro tuvo lugar en la sede del Instituto Nacional de Agricultura (INA) ubicada en Divisa, provincia de Herrera. Participaron 52 jóvenes de las diferentes regiones del país. Se contó con el apoyo de expertos del Instituto de Investigación Agropecuaria de Panamá (IDIAP). El evento sirvió para promover la participación de estos jóvenes líderes en la formulación de la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural con Enfoque Territorial (ECADERT).



● CHILE

I Foro Nacional de Jóvenes Líderes

5-8 de octubre, 2009

Se realizó en El Cajón del Maipo, en el sur de Santiago, Chile, con la participación de 34 jóvenes líderes de trece organizaciones chilenas de pequeños productores campesinos. Se contó con el apoyo del Instituto de Desarrollo Agropecuario de Chile (INDAP), el Instituto Nacional de la Juventud (INJUV) y la Oficina del IICA en el país.

I Encuentro de Jóvenes Líderes de la Región de los Ríos

29 de octubre, 2009

Este foro, que se celebró gracias a la colaboración del INDAP, la Universidad Austral de Chile (AUCH) y la Oficina del IICA en el país, tuvo lugar en Río Bueno, región de Los Ríos. Participaron 40 jóvenes líderes rurales de la zona, quienes integraron la Red de Jóvenes Líderes de la Región de Los Ríos, mediante la cual se dinamizará el liderazgo en esa región y se promoverá la creación de una escuela para la formación de líderes campesinos.



● PERÚ

I Foro Nacional de Jóvenes Líderes

2-6 de noviembre, 2009

Se realizó en Lima, con la participación de cerca de 40 jóvenes líderes de la provincia de Huara y de catorce diferentes regiones de todo el país. Contó con el apoyo de la Secretaría Nacional de Juventudes (SNJ), diversos gobiernos regionales, organizaciones de la sociedad civil y la Oficina del IICA en el país. Este encuentro fue el primer paso para establecer la Red Nacional de Jóvenes Líderes en esa nación andina.



¿Qué se hace durante los foros para promover el liderazgo?

- ✓ Discusiones sobre liderazgo
- ✓ Diálogos en temas globales estratégicos
- ✓ Mesas redondas sobre megatendencias
- ✓ Debates sobre temas agropecuarios de los países
- ✓ Socialización de experiencias
- ✓ Agro-emprendimientos con base en valores
- ✓ Formación de redes de trabajo e intercambio de información
- ✓ Facilitación de herramientas de comunicación y escucha empática
- ✓ Elaboración de proyectos
- ✓ Dinámicas de negociación
- ✓ Gestión del conocimiento
- ✓ Análisis de metodologías
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Giras de campo
- ✓ *Coaching*



Participantes en el II Foro para Jóvenes Líderes en Agricultura. Sede Central del IICA en Costa Rica.

LIDERAZGO *en* Agricultura



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

Apartado Postal: 55-2200
San José, Vázquez de Coronado,
San Isidro 11101 - Costa Rica
Teléfono: (506) 2216-0346, 2216-0246
Fax: (506) 2216-0247
Sitio web: www.iica.int
www.iica.int/Esp/dg/centroliderazgo