



**RELASER**  
Red Latinoamericana para Servicios de Extensión Rural



MANUAL DE  
**COMPETENCIAS  
BLANDAS**  
PARA EXTENSIONISTAS



**JUAN**  
CALIVA E.

**SYLVIA**  
CALIVA Ch.

630.717

C154c Caliva Esquivel, Juan.

Competencias blandas para extensionistas / Juan Caliva Esquivel y Sylvia Caliva Chacón. – San José, C.R.: Foro Relaser / INTA,

2021.

277 páginas

ISBN 978-9968-586-49-8

1. COMPETENCIAS BLANDAS 2. EXTENSION.  
3. EXTENSIONISTAS. I. Caliva, Sylvia. II. Título

## Presentación

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y la Red Latinoamericana de Servicios de Extensión (RELASER) firmaron, en junio del 2019, un acuerdo para implementar acciones en el proyecto LMP “Entregando servicios de extensión hasta la última milla”. Este proyecto es financiado por el fondo para Internacional para el Desarrollo (FIDA) y busca beneficiar a los proveedores de servicios de extensión.

En el marco del convenio LMP, el Foro RELASER de Costa Rica, ofrece un manual sobre competencias blandas o socio-afectivas requeridas por las personas extensionistas del sector público y privado para comunicar, compartir información y conocimientos, liderar, motivar, escuchar, empatizar, trabajar en forma colaborativa y en red para establecer una mejor relación con las personas productoras y otros actores del programa de extensión.

Esperamos que los conocimientos sobre inteligencia emocional y competencias blandas priorizadas y presentadas en este manual, en conjunto con el curso online disponible sobre este tema en la plataforma educativa del IICA, se convierta en una oportunidad para fortalecer las competencias blandas o socio afectivas requeridas por las personas extensionistas para realizar sus labores de extensión en el territorio con todos los actores del proceso.

### Diseño y edición

Eddickson Suazo

<https://www.linkedin.com/in/eddicksonsuazo/>

## Introducción

Hace algunos años era común que los estudiantes creyeran que todo lo que necesitara para trabajar sería provisto por la universidad o la escuela técnica y que con estudiar al máximo y obtener buenos promedios, el éxito estaba asegurado. Hoy día sabemos que solo la formación técnica, también denominada a competencias duras o técnico-operativas, no son suficientes para acceder al mundo profesional. Esto es especialmente cierto si en el trabajo a realizar la persona tiene que relacionarse con clientes, estudiantes o personas productoras. Hoy en día se está demandando una serie de competencias denominadas blandas o socio-afectivas que se definen como aquellas vinculadas con la capacidad para relacionarse, comunicar, compartir información, liderar o conducir, motivar, escuchar y empatizar, trabajar en forma colaborativa y en red e influir en forma positiva en los demás.

Mientras que el conocimiento técnico está disponible y cambia vertiginosamente, las competencias blandas o socio-afectivas han sido constantes a través del tiempo, pero muy difíciles de adquirir y eso las hace muy solicitadas en las empresas y organizaciones. Difícilmente, una persona pueda lograr un gran desarrollo profesional sin contar con habilidades blandas ya que estas competencias ayudan a interactuar con las personas y crear un ambiente de trabajo basado en la comunicación y el trabajo en equipo para lograr los objetivos propuestos.

Es importante no idealizar las diferentes competencias de cada persona ya que la mayoría de autores están de acuerdo que son complementarias. Para algunas labores o funciones las competencias blandas tienen una gran importancia por ejemplo para aquellos trabajos en donde hay una relación directa con las personas, donde se requiere mucha interacción con otras entidades o departamentos, mientras que otros trabajos se centran en competencias duras como por ejemplo programación de

computadoras. Cada persona, de acuerdo con sus características y preferencias, se sentirá más a gusto en un trabajo acorde con sus competencias.

Para comprender mejor el concepto de competencias blandas, en primer lugar, debemos tomar en cuenta el concepto de relaciones humanas que incluyen un conjunto de conductas y actitudes que se dan entre las personas en sociedad. Las relaciones humanas están reguladas por las habilidades sociales que se basan en la ética y en la cortesía para determinar que es aceptable o no es en estas relaciones. De acuerdo con Dongil y Cano (2014), las habilidades sociales se pueden definir como un conjunto de capacidades y destrezas interpersonales que nos permite relacionarnos con otras personas en forma adecuada siendo capaces de expresar sentimientos, opiniones, deseos o necesidades en diferentes contextos y situaciones sin experimentar tensión, ansiedad u otras emociones negativas. Las habilidades sociales nos permiten regular el comportamiento al mostrar amabilidad, consideración y buena educación entre las personas. En este contexto se sancionan las conductas inadecuadas.

En segundo lugar, la combinación de habilidades sociales, de comunicación, forma de ser y acercamiento a los demás forjan las habilidades blandas en actividades más formales ya sean educativas o laborales. Goleman (1998), revolucionó el mundo de la psicología y la empresa con su concepto de habilidades blandas e inteligencia emocional en donde el éxito personal, educativo o profesional no está solamente asociado al coeficiente de inteligencia sino a una relación directa con la inteligencia emocional basada en habilidades blandas como el control de emociones e impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia y la empatía.

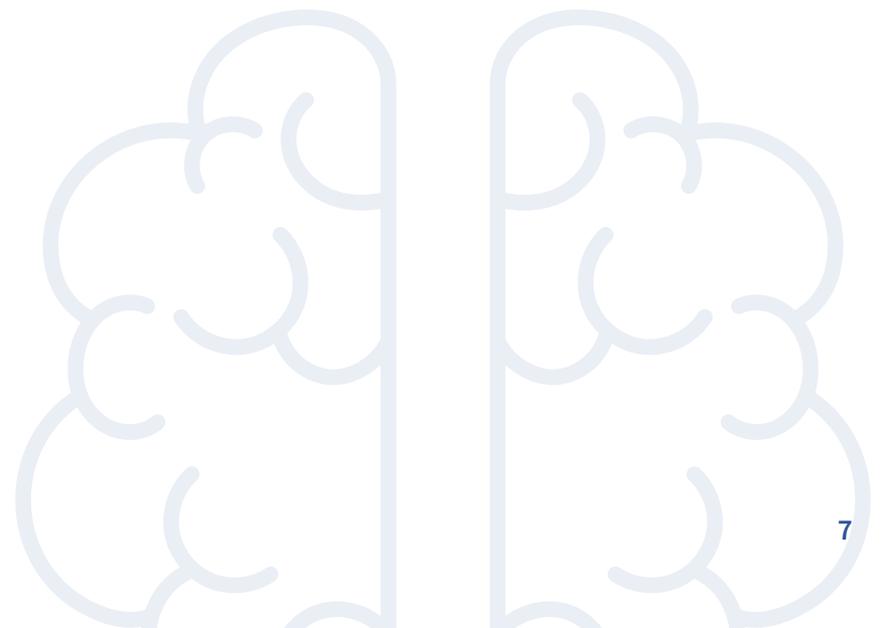
En tercer lugar, empleadores, organizaciones e instituciones acuñaron el concepto de competencia como el resultado de combinar tres elemen-

tos: conocimiento, habilidades y valores. Se busca que un profesional para desempeñar su trabajo cuente con una serie de competencias denominadas duras o técnico-operaciones que le van a permitir manejar máquinas o realizar procedimientos lógico matemáticos. Estas competencias deben ser complementadas con las denominadas competencias blandas o socio-afectivas necesaria para comunicarse en forma eficaz, formar equipos de trabajo, escucha empática y asumir liderazgo entre otras. Para Gil (2007), el concepto de competencia es polisémico, o sea que abarca muchos significados en diversos ámbitos que van desde el campo de la ingeniería, economía, medicina o deportes entre otras.

La Organización Internacional del Trabajo (2014), encontró que tanto a nivel nacional o internacional existen diferentes formas de llamar a las competencias blandas entre las que se incluyen: “competencias clave”, “competencias esenciales”, “competencias para la empleabilidad”, “competencias socio-afectivas” o “competencias básicas” entre otras.

En el presente libro se utilizará el termino de competencias blandas para denominar los rasgos del perfil ocupacional de una persona extensionista centrados en la relación socio-afectiva con las personas productoras y otros actores del programa de extensión.

Esta denominación se ha venido utilizando cada vez más en la contratación de profesionales en el mundo laboral. El Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica, por ejemplo, en su Plan Estratégico Institucional 2019-2025, orienta la formación profesional del país hacia un enfoque basado en competencias tanto duras como blandas.



## Índice

1. Origen y evolución: competencias blandas.....	<b>10</b>
2. Origen y evolución de la extensión.....	<b>30</b>
3. La extensión en Costa Rica.....	<b>44</b>
4. Perfil del extensionista.....	<b>64</b>
5. Tendencias del extensionismo.....	<b>78</b>
6. Planificación en el extensionismo.....	<b>98</b>
7. Liderazgo en el extensionismo.....	<b>108</b>
8. Confianza y compromiso en el extensionismo.....	<b>124</b>
9. Inclusividad en el extensionismo.....	<b>142</b>
10. Facilitación en el extensionismo.....	<b>160</b>
11. Negociación y apoyo en el extensionismo.....	<b>172</b>
12. Formación de equipos en el extensionismo.....	<b>184</b>
13. Redes de trabajo en el extensionismo.....	<b>194</b>
14. Comunicación de ida y vuelta en el extensionismo.....	<b>210</b>
15. Comunicación asertiva y escucha empática en el extensionismo.....	<b>222</b>
16. Comunicación estratégica en el extensionismo.....	<b>236</b>
17. Comunicación para el desarrollo en el extensionismo.....	<b>250</b>

# 1 Origen y Evolución: Competencias Blandas



## Palabras Clave:

Inteligencia emocional, competencias duras, competencias blandas, emoción y Maslow.

## Objetivos:

- Definir qué es inteligencia emocional.
- Establecer la relación entre inteligencia emocional y competencias blandas.
- Analizar el modelo de Maslow para fortalecer las competencias blandas.

## Introducción:

Años atrás, era común el pensamiento de que todo lo que se necesitaba para trabajar sería provisto por la universidad o la escuela técnica. Además, que con estudiar al máximo y obtener buenos promedios, el éxito estaba asegurado. Hoy en día, las competencias duras adquiridas mediante la formación técnica, no son suficientes para acceder al mundo profesional. Esto es especialmente cierto si en el trabajo a realizar la persona profesional tiene que relacionarse con diferentes personas. Actualmente, se está demandando una serie de competencias denominadas blandas; que se definen como aquellas vinculadas con la capacidad para relacionarse con otros, comunicar, compartir información, liderar, motivar, escuchar, empatizar, trabajar colaborativamente e influir positi-

vamente en los demás.

Mientras que el conocimiento técnico está disponible y cambia vertiginosamente, las competencias blandas o interpersonales han sido constantes a través del tiempo, pero difíciles de adquirir. Esta condición hace que sean muy solicitadas por las empresas y organizaciones. Difícilmente una persona pueda lograr un buen desarrollo profesional sin contar con competencias blandas, ya que estas le ayudan a interactuar con las personas y a crear un ambiente de trabajo basado en la comunicación y el trabajo en equipo para obtener los resultados propuestos.

Finalmente, es importante no idealizar las diferentes competencias de cada quien; para algunas labores o funciones las competencias blandas tienen una gran importancia, por ejemplo: para aquellos trabajos donde hay una relación directa con el público o bien, donde se requiere de mucha interacción con otras entidades, departamentos o personas. Por otra parte, en otros trabajos centran sus requerimientos más bien en las habilidades duras del candidato, por ejemplo: un programador de computadoras. Ante esto, cada persona, de acuerdo a sus características y preferencias, se verá más a gusto en una posición acorde a sus competencias.



### ¿Qué es una emoción?

Le Breton (1999) encontró que, desde diferentes puntos de vista, las emociones han sido un campo de estudio para distintos filósofos y psicólogos occidentales. En la antigüedad, Aristóteles reconoció la ambigüedad de las emociones dentro de su teoría de la ética. En el período de modernidad temprana, René Descartes le concedió a “las pasiones” un lugar en su teoría dualista del cuerpo y el alma; para este filósofo, la voluntad del sujeto era capaz de orientar u ocultar los movimientos impulsivos del alma, esto es, someterlos al imperativo de la razón.

La palabra emoción deriva del latín “emotio”, que significa movimiento o impulso. Para Bisquerra (2000), las emociones se generan como respuesta a un acontecimiento externo o interno a la persona. Es decir, una misma situación puede generar emociones diferentes en distintas personas. Las emociones son:

- Un conjunto de reacciones que experimenta una persona cuando responden a ciertos estímulos externos en respuesta a una situación con respecto a una persona, objeto o lugar.
- Expresadas por medio de un comportamiento aprendido que se puede mostrar con lenguaje corporal y la expresión facial.
- De carácter positivo o negativo tal y como se presentan a continuación:

Emociones Negativas	Emociones Positivas
Miedo	Alegría
Ira	Gratitud

Tristeza	Serenidad
Ansiedad	Interés
Incomodidad	Esperanza
Enojo	Inspiración
Frustración	Amor
Decepción	Orgullo
Culpa	Admiración

### ¿Cómo se pueden regular las emociones?

La regulación de las emociones inicia con conocer qué provoca la emoción y evaluar nuestro comportamiento durante la emoción. Una vez que se ha analizado, se deben de tener buenas estrategias para contener las emociones negativas y estimular la capacidad para autogenerarse emociones positivas o más funcionales. Debemos aceptar que las emociones son espontáneas y muchas veces no podemos elegir qué emociones tener y cuáles no. Ante esto, es necesario entender que las emociones pasan y una vez que pasan, debemos investigar qué cosas podemos hacer para mejorarlas. Esto significa que las emociones pueden ser reguladas, si se decide elegir opciones en vez de simplemente reaccionar ante una emoción es muy importante. A continuación, algunos ejemplos:

- Dar un paso atrás durante una situación que provoca ira, enojo o miedo.
- Reflexionar sobre lo que se piensa, siente y quiere hacer.

## 1. Origen y Evolución: Competencias Blandas

- Recordar y poner en práctica los valores y metas para la situación o relación que se enfrenta.
- Retomar la situación con una actitud positiva y de diálogo.

Estas acciones pueden ayudar a ganar control sobre las emociones, pensamientos y conductas. En algunos casos, la persona puede requerir cursos de manejo de las emociones o ayuda de un profesional en este campo.

### ¿Qué es y cuándo surge el concepto de inteligencia emocional?

El control emocional es esencial cuando nos relacionamos con otras personas. En los años 70, Daniel Goleman revolucionó el mundo de la psicología y la empresa con su concepto de inteligencia emocional. A partir de entonces, se comenzó a configurar un escenario donde el éxito, tanto personal como profesional, no solo estaba asociado a competencias del campo lógico-matemático, sino que tiene una relación directa con la Inteligencia Emocional de la persona. La Inteligencia Emocional es una manera de interactuar con las personas que toma en cuenta los sentimientos y la habilidad para el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía y la agilidad mental.

Con Goleman, la emoción adquiere nuevas dimensiones al retomar conceptos anteriores y proyectarlos en el concepto de Inteligencia Emocional al proponer que las personas deben:



Según Daniel Goleman, profesor de psicología de la Universidad de Harvard y autor del libro *Inteligencia Emocional*, ésta se define como “la capacidad de reconocer, aceptar y canalizar nues-

## 1. Origen y Evolución: Competencias Blandas

- 1. Conocer las propias emociones:** El principio de Sócrates, “cócnóctete a ti mismo”, se refiere a esta pieza clave de la inteligencia emocional. Es decir, tener conciencia de las propias emociones; y reconocer un sentimiento en el momento en que ocurre. Una incapacidad en este sentido nos deja a merced de las emociones incontroladas.
- 2. Manejar las emociones:** La habilidad para manejar los propios sentimientos a fin de que se expresen de forma apropiada se fundamenta en la toma de conciencia de las propias emociones. La habilidad para suavizar expresiones de ira, furia o irritabilidad es fundamental en las relaciones interpersonales.
- 3. Motivarse:** Una emoción tiende a impulsar hacia una acción. Por eso, emoción y motivación están íntimamente interrelacionadas. Encaminar las emociones y la motivación consecuente, hacia el logro de objetivos, es esencial para prestar atención, automotivarse, manejarse y realizar actividades creativas. El autocontrol emocional conlleva a demorar gratificaciones y dominar la impulsividad, lo cual suele estar presente en el logro de muchos objetivos. Las personas que poseen estas habilidades tienden a ser más productivas y efectivas en las actividades que emprenden.
- 4. Reconocer las emociones de los demás:** Una habilidad fundamental de las personas es la empatía, la cual se basa en el conocimiento de las propias emociones. La empatía es la base del altruismo. Las personas empáticas sintonizan mejor con las sutiles

*tras emociones para dirigir nuestras conductas a objetivos deseados, lograrlo y compartirlos con los demás”.*

señales que indican lo que los demás necesitan o desean.

- 5. Establecer relaciones:** El arte de establecer buenas relaciones con los demás para interactuar de forma suave y efectiva con los demás.

El modelo de Goleman de inteligencia emocional (1996), se centra en la identificación y regulación de las emociones como se describe en el siguiente cuadro:

<b>Conocer las propias emociones</b>	Aceptar que podemos tener emociones negativas, que tienen una razón de ser y reconocer que algo nos molesta, disgusta o nos hace sentir mal.
<b>Regular las emociones</b>	Regulación de la impulsividad, la ira, violencia y la frustración.
<b>Motivarse a uno mismo</b>	Encaminar las emociones el hacia el logro de objetivos es esencial para automotivarse, manejarse y realizar actividades creativas.
<b>Reconocer las emociones de los demás</b>	Valorar la asertividad como la habilidad de expresar y reconocer nuestros deseos y los de los demás de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada, logrando decir lo que queremos sin atentar contra los demás.
<b>Establecer relaciones</b>	Las relaciones humanas son de suma importancia para obtener éxito en todos los aspectos de la vida, llámense laboral, académico, profesional, afectivo, entre otros. La calidad de la relación que se tiene con las demás personas, es el fiel reflejo de la relación que se tiene consigo mismo.

### Relación entre la inteligencia emocional y las competencias blandas

A partir del concepto de Inteligencia Emocional surgió el concepto de competencias blandas como aquellas capacidades y atributos fundamentales que deben tener las personas para tener éxito al relacionarse con otras personas. Diversas organizaciones comenzaron a valorar la comunicación, el trabajo en equipo y un liderazgo eficaz. Al no desarrollarse estas competencias formalmente en los programas de enseñanza de universidades o escuelas técnicas, las empresas y organizaciones comenzaron a crear programas de capacitación para su desarrollo o fortalecimiento. Castillo (2018), determinó una serie de fechas claves para la conceptualización y consolidación del concepto de competencias blandas. A continuación, se presenta una tabla con las fechas claves:

<b>Año</b>	<b>Descripción</b>
<b>1972:</b> Aparición del término	Lozano (2019), encontró que el término de habilidades blandas aparece en un informe sobre liderazgo para el ejército de los Estados Unidos en 1972 realizado por Paul Whitmore. Fue a partir de ese momento donde se construyó la definición de habilidades suaves o blandas, las cuales están relacionadas con el trabajo, que implica poca o ninguna interacción con las máquinas
<b>1972:</b> Conceptualización en manuales	Se implementa un manual de entrenamiento en habilidades blandas en el Ejército de los Estados Unidos, con el fin de probar la resolución de problemas, basados en ese modelo.

<b>1990:</b> Consolidación del concepto	El término se amplía al inicio de los años 90. Se define como competencias, habilidades y atributos que pertenecen a una personalidad relacionadas con comunicación, competencias interpersonales y capacidad para trabajar en equipo.
<b>2008:</b> Uso del concepto en diferentes campos	Tobón (2008) define las competencias blandas como: Procesos que integran diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir), para realizar actividades y resolver problemas con sentido de reto, motivación, flexibilidad y creatividad.
<b>Últimos años</b>	Según Ortega (2016) las habilidades blandas se refieren a la capacidad de una persona de relacionarse con otros y consigo mismo, con un adecuado manejo de las emociones, toma decisiones autónomas y de confrontar situaciones adversas de forma creativa y constructiva, estableciendo y logrando los objetivos interactuando con el mundo que le rodea (p. 3).

### Competencias duras o competencias blandas

Las competencias duras se obtienen en la universidad, escuela técnica o curso específico y se refieren a los conocimientos para cubrir un puesto de trabajo mientras que las competencias blandas se adquieren al ir socializando durante las diferentes etapas de la vida o por medio de tutorías, consejos o cursos de comunicación, liderazgo, trabajo en grupos, entre otros. Las competencias duras de una persona extensionista son todas aquellas competencias vinculadas con procesos lógico matemáticos y técnicos de producción agropecuaria que va adquiriendo durante su formación. Las competencias o habilidades blandas se relacionan con

actitudes, emociones y comportamientos que no se enseñan directamente en la universidad o escuela técnica, por lo que deben ser desarrolladas o fortalecidas. Para desarrollar competencias como negociación, trabajo en equipo o gestión del tiempo, hay que empezar por adquirir conocimiento teórico del tema.

La mejor forma de identificar las competencias blandas en las personas postulantes a un puesto de trabajo es mediante entrevistas profundas, pruebas psicométricas y simulaciones de escenarios. Si bien, las habilidades duras son fundamentales para realizar el trabajo, los reclutadores están buscando cada vez más, entre los postulantes, habilidades blandas porque no solo permiten a las personas que las poseen mayor autocontrol, estabilidad emocional y autoconfianza, sino que, al ser un buen comunicador, negociador y saber trabajar en equipo ayudará mucho a tener mejores relaciones con los colaboradores y lograr los objetivos propuestos. En vez de ser excluyentes, las competencias duras y blandas son complementarias en labores profesionales.

En el siguiente cuadro resumen se presentan algunas diferencias entre las habilidades duras y blandas:

Habilidades duras	Habilidades blandas
Se adquieren en la Universidad, la escuela técnica o con un curso específico.	Se pueden adquirir o fortalecer con interés, predisposición y constancia mediante cursos, tutorías u observaciones.
Domino de procesos lógico matemáticos.	Adecuado manejo de las emociones.
Deducción lógica.	Toma decisiones autónomas.

## 1. Origen y Evolución: Competencias Blandas

Razonamiento lógico matemático.

Confrontar situaciones adversas de forma creativa y constructiva.

### ¿Cómo se pueden adquirir o fortalecer las habilidades blandas?

Tanto las habilidades blandas como duras pueden ser desarrolladas o fortalecidas. En el caso de las habilidades duras es evidente que se adquieren durante la formación universitaria o con cursos específicos, mientras que las habilidades blandas requieren de la voluntad personal al poner más atención en la forma en que nos relacionamos con los demás y seguir un proceso para desarrollarlas o fortalecerlas.

Maslow (1991), psicólogo estadounidense desarrolló un modelo para la enseñanza - aprendizaje de las competencias. De acuerdo con su modelo en este caso, las habilidades blandas se aprenden mediante un proceso que se basa en las siguientes 4 etapas:

Etapa	Descripción	Ejemplo
<b>Incompetencia inconsciente</b> (No sé)	No tengo la competencia porque no se me desarrolló en la universidad ni en la vida real.	No he desarrollado la competencia de hablar en público.
<b>Incompetencia consciente</b> (Sé que no se)	No tengo la competencia, pero estoy consciente de que en el trabajo que voy a realizar se requiere.	Sé que no sé hablar en público, pero estoy consciente de que se requiere en el trabajo que voy a realizar.

## 1. Origen y Evolución: Competencias Blandas

<b>Competencia consciente</b> (Lo aprendo)	No tengo la competencia, pero la adquiero mediante cursos y tutorías con especialistas en el tema.	Aprendo a hablar en público mediante tutoría, estudio y práctica.
<b>Competencia inconsciente</b> (Lo realizo en forma automática)	Hablo en público sin estrés y sin tener mucha preparación previa.	Incorporé la competencia en mi inconsciente y surge de forma intuitiva sin pensar.

En su carrera profesional las personas adquieren competencias duras relacionadas con física, química, matemática, entre otras; que las prepara para el mundo del trabajo. Una vez que se consigue un trabajo, para mantenerse en él, la persona no solo depende de estas competencias sino que, también requiere de las denominadas competencias blandas para comunicarse, negociar y formar equipos. A continuación, se presenta un cuadro resumen de las cuatro etapas del aprendizaje de competencias:



**Fuente:** Mujica, D. (2015) Habilidades Blandas. Selectum: Mejores Personas. Santiago. Chile.

## 1. Origen y Evolución: Competencias Blandas

De acuerdo con este esquema, cuando una persona extensionista no sabe algo tiene una incompetencia inconsciente, esto se soluciona aprendiendo lo que no sabe. De esta manera adquiere una competencia consciente que con el tiempo llegara a dominar e incorporar en su forma de ser y actuar, de esta manera se convierte en una competencia automática inconsciente.

De acuerdo con Maslow, se ha determinado de que las competencias se pueden desarrollar o fortalecer. Sin embargo, reconoce que, al ser parte tan inherente a la personalidad, es crucial que la persona tenga interés, predisposición, constancia y además, que esté consciente de la necesidad de desarrollarla con práctica diaria.

### Tome en cuenta que:

- Las emociones son como una paleta multicolor: agradables o desagradables; efímeras o persistentes, pero todas son parte de la experiencia humana. Unas son más intensas y otras más débiles. Unas duran minutos y, otras, apenas fracciones de segundos.
- Si tiene problemas para controlar las emociones busque ayuda profesional. Existen cursos y profesionales que pueden ayudar, por ejemplo, a controlar la ira.
- Las competencias blandas son un conjunto de habilidades personales, profesionales y sociales; adquiridas por la propia experiencia o bien, través de formación deliberada. Estas competencias son claves para el éxito profesional.
- Es de vital importancia, trabajar con uno mismo en el aprendizaje y práctica de las competencias blandas, para actualizarse y ser flexible a los cambios que el mercado laboral demanda. Estas competencias facilitan el trabajo de la persona extensionista.

## 1. Origen y Evolución: Competencias Blandas

En diferentes consultas, talleres y grupos focales realizados con personas productoras se identificaron las siguientes competencias blandas que deben poseer las personas extensionistas:

Competencia	Descripción
Extensión	Analiza e interpreta el origen y la evolución de la extensión para comprender su situación actual. Valora la importancia del perfil profesional para alcanzar un buen desempeño profesional. Reconoce la importancia del desarrollo y tendencias de la extensión en el país para proyectar su futuro.
Planificación	Asume liderazgo para desarrollar el programa de extensión. Crea confianza entre las personas productoras y otros actores. Adquiere compromisos para consolidar logros. Adquiere sensibilidad hacia el género y las juventudes rurales.
Facilitación	Negocia y participa en la solución de conflictos en el medio rural. Forma equipos de alto desempeño para optimizar logros. Desarrolla redes de trabajo con el uso de nuevas tecnologías.

<b>Comunicación</b>	Se comunica en forma asertiva para incrementar los resultados.
	Escucha en forma empática para lograr una mejor comprensión.
	Se comunica en forma estratégica para apoyar el desarrollo sostenible.

- En algunas profesiones se requieren con mayor vigor la presencia de las competencias blandas, por ejemplo: las personas extensio-nistas que tienen contacto personal con diferentes actores del me-dio rural.
- El desafío es encontrar la combinación adecuada entre lo técnico y lo blando para lograr que los conocimientos técnicos se potencien con las relaciones interpersonales. Sin embargo, es preciso replan-tearse si la manera como se interactúa actualmente contribuye al buen desempeño profesional y a alcanzar los objetivos del progra-ma de extensión.
- Las competencias blandas se pueden perfeccionar, pero no sólo depende de cursos o talleres que la empresa u organización pueda proporcionar, sino del interés de cada persona.
- Si usted no tiene, por ejemplo, la competencia para negociar la puede adquirir siguiendo el proceso propuesto por Maslow que se presenta a continuación:

Esquema sobre la competencia

1

La persona no solo ignora cómo se negocia, sino que tampoco tiene ninguna experiencia en ello.

2

La persona se da cuenta que no tiene la competen-cia y toma la decisión de adquirirla por medio de cursos, tutorías y la observación de negociaciones en la vida real.

3

A medida que va adquiriendo la competencia, la persona la interioriza y la trasmite al cerebro para que la retenga y luego vuelva a recordarla y aplicar-la.

4

Una vez adquirida la competencia se incorpora en el inconsistente. De esta manera, cuando la perso-na necesita negociar, surge en forma intuitiva y sin pensarlo.

## Actividades de aprendizaje

### Preguntas para la reflexión sobre el tema:

- Identifique, ¿Qué beneficios puede traer a la persona extensionista la práctica de competencias blandas?
- Investigue, ¿Dónde se pueden recibir cursos sobre competencias blandas en su territorio?
- Consulte a los productores que opinan de recibir cursos relacionados con: hacer un plan de vida, asumir liderazgo, trabajar en equipo, practicar valores y como desarrollar confianza.
- ¿Cómo podría usted adquirir competencias blandas relacionadas con el liderazgo, confianza, compromiso e inclusión?

### Analice la siguiente lectura:

#### El extensionista y el anciano

*Cuentan que, en una ocasión, llegó un extensionista a un pueblo lejano. Los habitantes del pueblo lo recibieron con grandes atenciones y se dispusieron a escucharle.*

*“Vengo a darles una charla sobre la bioeconomía, la nueva forma de producción que es amigable con el ambiente ya que se puede cultivar, criar animales y la vez cuidar el medio ambiente, les voy a explicar la importancia de formar redes de trabajo para que se unan más y puedan vivir como auténticos hermanos. ¡Tienen que abandonar la forma en que trabajan, aunque así lo hayan hecho por años y vendan sus productos!*

*¿Van a aceptar este mensaje que les traigo?*

*Calló el extensionista y los habitantes permanecieron en silencio*

*¿Lo aceptan a no lo aceptan? Insistió desconcertado el extensionista*

*Al rato, alzo la voz un anciano de la comunidad diciendo:*

*Quédate a vivir un tiempo con nosotros y si de verdad vives lo que quieres enseñarnos, entonces podremos ponerlo en práctica juntos”.*

**Fuente:** Lectura adaptada de “Vive lo que enseñas” del autor Antonio Pérez Escardín.

### Guía para el análisis de la lectura:

1. Analice la actitud del extensionista.
2. Analice la actitud del anciano.

### Referencias bibliográficas

- Bisquerra, R. (2000). Educación emocional y bienestar. Barcelona: Praxis.
- Castillo, María (2018) “Estudio acerca de las habilidades blandas que requieren los estudiantes de la carrera de Ciencias Agropecuarias de la Escuela Técnica Agrícola e Industrial, para su inserción laboral” UNED. Costa Rica.
- Goleman, Daniel. (1996) Inteligencia Emocional. Editorial Kairós.
- Le Breton, David. (1999). Las pasiones ordinarias. Antropología de las emociones. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Lozano, L. (2019). Habilidades personales en el ámbito de las organizaciones educativas (Soft Skills) - Indicadores de medida del desarrollo de habilidades personales (soft skills). COMILLAS. Universidad Pontificia. Madrid. España.
- Maslow. A. (1991). Motivación y personalidad. Ediciones Diaz de Santos.



Madrid, España.

Mujica, D. (2015) *Habilidades Blandas*. Selectum: Mejores Personas. Santiago. Chile. Recuperado de: <https://educra.cl/wp-content/uploads/2016/02/DOC-habilidades-blandas.pdf>

Ortega, Carlos (2016) *Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas*. Universidad ECOTEC. Ecuador. Recuperado de: <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/desarrollo-habilidades.pdf>.

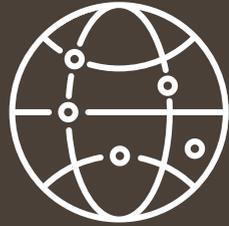
Pérez, A. (2000). *Educación en Valores y el Valor de Educar: Parábolas*. Editorial San pablo. Caracas, Venezuela

Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Ecoe Ediciones. Quito. Ecuador.

Whitmore, P. G., & Fry, J. P. (1974). *Soft skills: Definition, behavioral model analysis, training procedures* (No. HumRRO-PP-3-74). Human Resources Research Organization Alexandria VA.



## 2 Origen y Evolución de la Extensión



### Palabras Clave:

Neolítico, ilustración, fisiocracia, Oxford, Cambridge, Land Grant Colleague y hegemonía.

### Objetivos:

- Descubrir el origen de la extensión y su evolución en el tiempo.
- Conocer cómo se realizaba la extensión en el siglo XVIII.
- Analizar los elementos del modelo de extensión en los Estados Unidos y su impacto en otros países.

### Introducción:

Al investigar acerca del proceso de desarrollo histórico del extensionismo agrícola, es necesario analizar las etapas y períodos por los cuales ha transitado, de forma tal que facilite una mejor comprensión de su desarrollo. Estas etapas se presentan a continuación:

- Antecedentes de la práctica de la extensión ligados al desarrollo de la agricultura en el neolítico.
- Origen de la Práctica de Extensión a mediados Siglo XVIII y Siglo XIX.
- Fundación de escuelas de agricultura y Profesores de Agricultura Itinerantes hacia finales del Siglo XIX y principios del XX.

- Creación del Servicio de Extensión Cooperativo en los Estados Unidos de América a inicios Siglo XX, su hegemonía y expansión por el mundo.
- Consolidación de los Servicios de Extensión a partir de la segunda mitad del Siglo XX a nivel mundial en América.
- Fracaso del modelo de extensión de los Estados Unidos de América.





### Antecedente remoto ligado al origen de la agricultura

De acuerdo con la opinión de diversos autores el origen de la extensión está directamente relacionado con el inicio de la agricultura hace unos 10.000 años en el período Neolítico, cuando la economía de los grupos humanos evolucionó desde la recolección, la caza y la pesca a la agricultura y la ganadería. En la Prehistoria, mientras los hombres salían a realizar actividades como la caza y pesca, las mujeres se dedicaban a la recolección de frutos, semillas y granos.

Las formas de ir seleccionando, combinando cultivos, cruzando plantas, determinando las fechas de siembra, inventando herramientas, probando sistemas de riego, creando diversas formas de uso, no pueden surgir por pura suerte, accidente o coincidencia. Estas actividades son fruto de la experimentación y de la observación reiterada, del ensayo-error-corrección y una cuota no menor de innovación.

De acuerdo con Cubero (2018), en esta época se buscaba disminuir la competencia entre plantas (por ejemplo, limpiando pequeñas áreas de bosque, quemando, arrancando o podando las plantas no deseadas o menos deseadas), en regar por inundación o cuando fuese necesario y en evitar que se las comiesen los animales. En estos procesos de cuidado y recolección, las mujeres aprendieron que los granos, tubérculos, rizomas y estacas son también semillas. Además, a los cuidados se sumó la siembra.



Una etapa posterior en el desarrollo de la agricultura fue la selección, escogencia de semillas y estructuras de reproducción a partir de las plantas con características que parecían más interesantes. Por ejemplo: un mayor tamaño, la producción más



### Los procesos de domesticación

Los procesos de domesticación fueron largos, posiblemente tomando más de 2 mil años para la mayoría de los cultivos. La mayoría de los científicos actuales ven eso como el resultado de una domesticación “involuntaria” o “inconsciente”, sin conocimiento asociado y sin objetivos claros. Conociendo lo que hasta hoy hacen millones de campesinos y campesinas cuando cuidan, escogen y seleccionan sus semillas, es fácil pensar en una explicación muy diferente.

El desarrollo de la agricultura fue un proceso largo porque requirió construcción colectiva de saberes, pero también porque fue un proceso cuidadoso, con mucha observación y experimentación de por medio. Esto debido a que, quienes hacían agricultura, comprendían que su trabajo era producir comida hoy y en el futuro. Una vez más, fueron mujeres las que jugaron un papel central en esto.

### Características y funciones de la extensión en el siglo XVII

#### Antecedentes durante la Ilustración y la Fisiocracia en el siglo XVIII

Álvarez (2011), en su libro “Los programas de desarrollo y extensión rural en México”, establece que se toma como punto de partida para determinar el origen de la extensión el movimiento denominado la Ilustración. La Ilustración es un movimiento filosófico, político, literario y científico que se desarrolló en Europa y en las colonias durante el siglo XVIII, que dio lugar al llamado “Siglo de Las Luces”. Fue una modernización culturas

temprana, un mayor vigor, la mayor producción, la mayor facilidad de pelado y molienda. Aunque también se mencionan la eliminación del sabor amargo y de elementos tóxicos. Se dio énfasis en la selección por sabor, color, aroma y la selección para resistir enfermedades y condiciones climáticas.

## 2. Origen y Evolución de la Extensión

que apareció como resultado de la difusión de ideas nuevas y conocimientos científicos, lo que llevó a una transformación de las estructuras de la Edad Media.

### La Ilustración

Para Vovelle (1995), la Ilustración nace en Europa asentándose en Francia, donde se plantea que solo se puede llegar a conocer el mundo a través del razonamiento, la observación y la experimentación. Esta forma de pensar fue difundida por pensadores como Voltaire, Montesquieu, Diderot, Rousseau, Buffon, entre otros. La Ilustración se extendió progresivamente hacia otras zonas del continente durante el siglo XVII, llegando a naciones como Italia, España, Polonia, Rusia, Suecia o a las colonias americanas.

El racionalismo promulgado por la ilustración favoreció la agricultura al promover la observación, la experimentación y el uso de la razón para ser aplicado a la agricultura. Esto ocasionó una revolución agrícola basada en la difusión de conocimientos útiles a la agricultura y genera el primer modelo de difusión de conocimientos agrícolas.

### Influencia de la fisiocracia en la agricultura

La fisiocracia o fisiocracismo fue una escuela de pensamiento económico del siglo XVIII fundada por François Quesnay en Francia. Para los fisiócratas la única actividad generadora de riqueza para las naciones era la agricultura. Las principales ideas de este pensamiento se pueden resumir



Racionalismo fue la palabra más usada en el siglo XVIII, tanto en la literatura, como en la filosofía y la ciencia. Los intelectuales de este siglo llamaron a esta época “El Siglo de las Luces”, pues son la luz de la lógica y de la inteligencia, la que según ellos, debía dominar el mundo

## 2. Origen y Evolución de la Extensión

en los siguientes postulados:

- Las leyes naturales no pueden ser modificadas por leyes del estado.
- La riqueza se logra a través del cultivo de la tierra.
- La agricultura debería ser promovida.
- Los beneficios de la propiedad se deben disfrutar.
- El derecho a trabajo debe ser respetado.
- El interés personal debe ser estimulado.

### Postura de los fisiócratas respecto a la agricultura

Para los fisiócratas en el siglo XVIII la tierra produce los alimentos por medio de la agricultura generando así dinero. Ante esto, toda riqueza sale de la tierra y, por ende, la agricultura es fuente de riqueza. A continuación, se presenta un esquema resumen con el pensamiento de los fisiócratas:

Pensamiento de los Fisiócratas

- ▶ La tierra produce alimentos.
- ▶ Para criar ganado.  
▶ Para vivir y comerciar.
- ▶ Ambas cosas generan dinero.
- ▶ Con el que se pagan las manufacturas.
- ▶ Toda riqueza sale de la tierra.
- ▶ Agricultura: La única fuente de riqueza.



Mientras que los postulados de la ilustración promovían la observación y la experimentación en todos los campos incluyendo la agricultura, los postulados de los fisiócratas consideraban la agricultura como una actividad generadora de riquezas. Estos postulados generaron una revolución en la agricultura. Dentro de esta revolución se plantea la difusión de conocimientos agrícolas por medio de cartillas divulgativas para los productores basados en los avances científicos de la época. De esta manera, se establecen las bases de la educación agrícola, ya que tanto los ilustrados como los fisiócratas promovieron la difusión de conocimientos entre los productores.

### Consolidación del término extensión

A mediados del siglo XVIII las universidades de Oxford Y Cambridge comienzan a llevar conocimientos entre los pobladores que habitaban cerca de sus instalaciones. Sánchez de Puerta (1996), mencionó que este tipo de acciones de difusión se llamaban “Extensión Universitaria” y tenían por objetivo difundir conocimientos al público general en temas agrícolas. El esfuerzo de las universidades fue complementado con la creación de organizaciones civiles denominadas “Sociedades para difundir conocimientos” y “Sociedades Agrarias”.

Uno de los casos fundamentados de organización civil encargada de difundir conocimientos fue el de la “Sociedad para la difusión del condimento útil”, la cual tenía como objetivo llevar conocimientos a personas de todas las clases sociales. Este trabajo era realizado por medio de publicaciones de bajo costo y reuniones para tratar temas agrícolas.

La importancia de la agricultura en la época incentivó la fundación de sociedades para la difusión de los conocimientos científicos para la agricultura. Para el siglo XIX, estas sociedades se habían generalizado por toda Europa. Además, con la creación de estas sociedades se establecen



las condiciones para llevar conocimientos a los productores en una forma más regular. Este avance se fortaleció con la aparición en 1820 de los profesores de agricultura itinerantes en Francia y en los Estados Unidos, conformándose así el servicio de extensión.

Los folletos, charlas de las sociedades agrícolas y el apoyo de los profesores itinerantes no fueron suficientes para resolver las necesidades de los productores. Frente a esta situación, según Sánchez de Puerta (1996), se crean las escuelas agrícolas y aparece la figura del agente de extensión. Las condiciones de infraestructura, la disponibilidad de personal para la enseñanza de la agricultura, así como la existencia de granjas modelo y campos experimentales da lugar a la aparición del servicio de extensión agrícola.

La crisis ocasionada por la roya de la papa en Irlanda en 1845 y en Alemania en los cultivos de uva por la Phylloxera aphid aceleró la consolidación del servicio de extensión y obligó a la contratación de instructores pagados por el Estado. A partir de esa fecha, el naciente servicio de extensión comienza a ofrecer servicios no solo para combatir plagas y enfermedades, sino para la introducción de cultivos, establecimiento de drenajes, irrigación y mejoramiento de pasturas.

Para mediados del siglo XIX, las principales características de los servicios de extensión se pueden resumir de la siguiente manera:

- Educación no formal práctica y voluntaria como modelo de enseñanza.
- Carácter itinerante de los agentes de extensión.
- Dependencia del agente de una entidad estatal o local.
- Escasa participación de la población en los contenidos y formas de

## 2. Origen y Evolución de la Extensión

enseñanza seguidas por los agentes.

- Formación agronómica polivalente de los agentes.
- Tamaño reducido del servicio y escasa población beneficiada.
- Escasa receptividad de los productores (excepto en épocas de crisis).

### Hegemonía de la extensión agrícola estadounidense

Las ideas de la Ilustración sobre la difusión del conocimiento útil, principalmente en lo relacionado al conocimiento agrícola, tuvieron gran impacto en los Estados Unidos. Desde 1785 se crearon las condiciones para el surgimiento de la extensión agrícola con la fundación de la Sociedad Agraria de Filadelfia, la creación de escuelas agrícolas y la contratación de profesores de agricultura itinerantes.

La promulgación de leyes en la época permite crear el servicio de extensión basado en la infraestructura y recursos; integrando así la educación agrícola superior, la investigación y la extensión en los colegios de agricultura de las universidades estatales. De esta manera, se desarrolla un enfoque integrado que combina la educación, la investigación y la extensión.

### Educación + la investigación + extensión

Una vez integrada la extensión en las universidades públicas pertenecientes al sistema Land Grant Collegue, se desarrolla una estructura local para establecer el enlace entre extensionistas y productores. Según Roger (1989) esta estructura contemplaba:

- El establecimiento de un Comité Consultivo a nivel de Condado compuesto por 15 o 20 líderes que, en conjunto con el agente de extensión, formulaban el programa de trabajo anual.

## 2. Origen y Evolución de la Extensión

- La elaboración y presentación de un presupuesto para el programa de trabajo.
- La contratación o despido del extensionista. De esta manera, era posible conciliar los intereses del agente de extensión con los intereses de los productores.
- La disponibilidad de agentes de extensión que permanecieran en el campo y especialistas con mayores grados académicos que serían el enlace con los investigadores para llevar los resultados de la investigación (innovaciones) a los productores.

La creación del servicio de extensión se da con la promulgación de leyes en apoyo a la educación e investigación agrícola. Entre ellas se destacan:

- El Acta Morrill (1862 y 1890) que asigna recursos a los estados de la unión para que funden colegios de agricultura bajo el sistema de Land Grant Collegue de Agricultura y mecánica.
- El Acta HATCH 1887 que destina fondos para la creación de una red de estaciones experimentales asociadas a los colegios de agricultura de cada estado.
- El Acta Adams 1906 que asigna fondos para la experimentación agrícola.
- El Acta Smith Lever 1914 que establece la asignación de fondos para crear el servicio de extensión en cada uno de los colegios de agricultura de los estados.



## 2. Origen y Evolución de la Extensión

- La ampliación de los servicios no solamente asociados a aspectos técnicos y productivos del campo agrícola, sino también hacia las mujeres en campos como nutrición, procesamiento de alimentos y la atención de los jóvenes rurales por medio del programa 4H y FFA (Future Farmers of America).

Finalmente, la necesidad de producción de alimentos en los países subdesarrollados y la aparición de la revolución verde en la década del 60, que requería de la transferencia de tecnologías a los productores para aumentar la productividad, se convirtió en la oportunidad para la consolidación del modelo a nivel mundial.

### La extensión en América Latina

Los incipientes modelos de extensión del siglo XIX que trajeron los colonizadores europeos sucumbieron ante el nuevo modelo de extensión desarrollado y difundido desde los Estados Unidos.

### Fracaso del modelo cooperativo de extensión fuera de los Estados Unidos

Rogers (1989), en sus investigaciones sobre extensión determinó que, en la mayoría de los países en donde se adoptó y se impulsó el modelo de extensión estadounidense, este se transformó en organismos muy diferentes al modelo estadounidense original. En resumen, entre los principales cambios al modelo se destaca:

- El establecimiento del modelo en los ministerios de agricultura sin ninguna conexión con las facultades de agronomía ni los Centros de Investigación y estaciones experimentales.
- Escaso contacto para con los productores para establecer el programa de extensión.

## 2. Origen y Evolución de la Extensión



De esta manera nace el "Cooperative Extension Service". Una vez establecido el sistema en los Estados Unidos, este se difundió a nivel mundial. En primer lugar, a los países europeos devastados por la segunda guerra mundial y con la necesidad de reactivar sus sistemas de producción de alimentos y los países en desarrollo necesitados de producir alimentos. De esta manera, el sistema de extensión estadounidense se convierte en un modelo a nivel mundial.

- Gran diferencia académica entre los productores y los extensionistas.
- Poco presupuesto para operación.
- Gran población de productores por atender.
- Dificultad de establecer un vínculo entre los extensionistas, las facultades de agronomía y los centros de investigación, lo que imposibilitó el establecimiento de un programa conjunto.

Estas condiciones prevalecen desde la década del 60 hasta nuestros días.

### Tome en cuenta que:

La extensión nace junto con la agricultura durante el neolítico hace unos 10.000 años. La extensión de la agricultura permitió la domesticación de especies vegetales y animales. Para lograr la domesticación de especies vegetales y animales se requirió de observar, descubrir, probar, seleccionar y compartir conocimientos.

Grandes cantidades de conocimientos se fueron acumulando, no solo en la agricultura sino en todas las áreas en la edad media. Primeramente, se fueron concentrando en los monasterios y posteriormente, en las na-

cientes universidades con un acceso limitado a grupos privilegiados de la sociedad en el siglo XIX. En resumen, podemos decir que:

- En su origen, la extensión de conocimientos surge con la idea de difundir el conocimiento, primero entre los habitantes del neolítico para consolidar la agricultura.
- Durante el siglo XVIII, en la época de la Ilustración, los conocimientos científicos en agricultura no solamente estaban limitados a la comunidad académica, sino que eran accesibles de manera extendida a los que necesitaban ese conocimiento.
- La extensión se consolida en Europa para el siglo XIX y se fortalece en los Estados Unidos de América a inicios del siglo XX.
- El modelo de extensión desarrollado en Estados Unidos se extendió por todos los países del mundo. Sin embargo, en su adopción se realizaron cambios que desvirtuaron el modelo.
- Las primeras manifestaciones de la extensión agropecuaria estaban enfocadas en la transferencia tecnológica. Es decir, en una serie de acciones orientadas a la transmisión de información técnica, por ejemplo: la utilización de semilla mejorada, fertilizantes, insecticidas y fungicidas.

### Actividades de aprendizaje

Preguntas para la reflexión sobre el tema:

- Investigue, ¿Cómo surgió el programa de extensión en su territorio?
- ¿Cómo calificaría usted el programa de extensión en su comunidad, territorio o país?
- ¿Qué beneficios ha traído la extensión para su comunidad o terri-

torio?

- De acuerdo con lo presentado en este capítulo, ¿Cómo se podría fortalecer el programa de extensión?

### Referencias bibliográficas

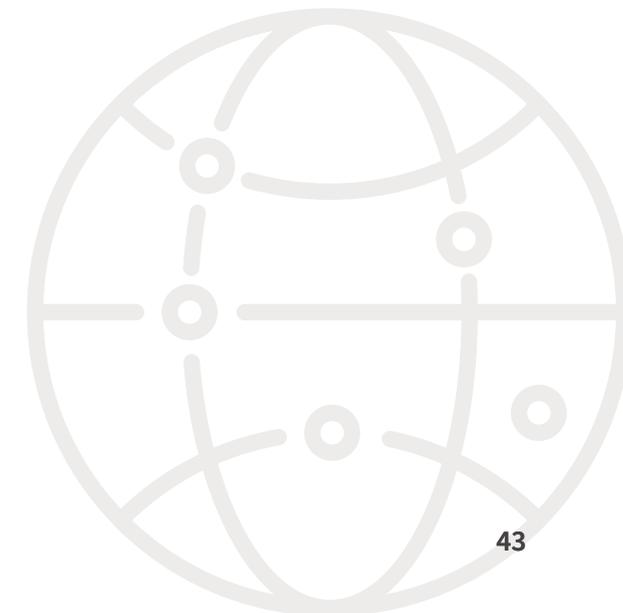
Álvarez, J. 2011. *Los programas de desarrollo y la extensión rural en México*. Colegio Postgraduados. Campus Puebla Puebla. México.

Cubero, J. 2018. *Historia general de la agricultura: de los pueblos nómadas a la biotecnología*. Colección: Divulgación Científica. Guadalquivir. Córdoba, España.

Sánchez de Puerta (1996). *Extensión agraria y desarrollo rural sobre la evolución de las teorías y la praxis extensionistas*. Ministerio de Agricultura, pesca y alimentación. MAPA Madrid. España.

Rogers, E. (1989). *Evaluation and transfer of the USA extension model*. Lynne Rienner Publishers. Boulder, Colorado.

Vovelle, Michelle. 1995. *El hombre de la Ilustración*. Editorial Alianza. Madrid.



## 3 La Extensión en Costa Rica



### Palabras Clave:

Prehistoria, transferencia de tecnología, STICA, capacitación y visita.

### Objetivos:

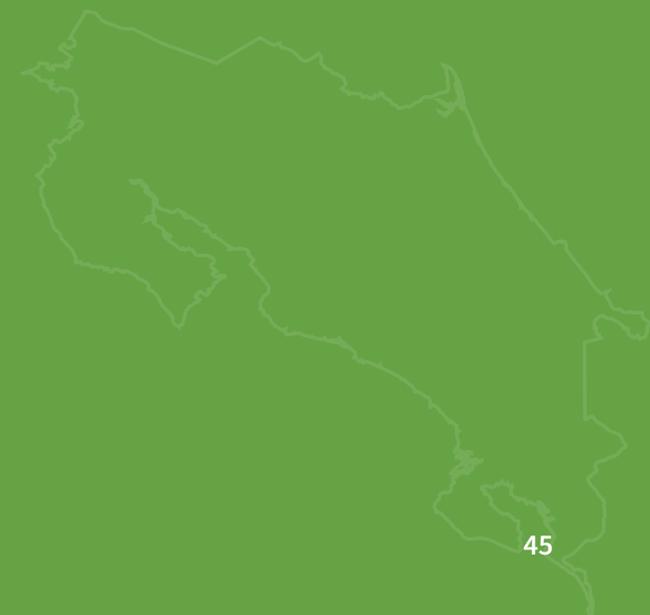
- Descubrir cómo funcionaba la transferencia de tecnología en la prehistoria y durante la época colonial en Costa Rica.
- Analizar el proceso de consolidación de la extensión en Costa Rica.
- Visualizar las principales etapas del desarrollo de la extensión en Costa Rica.

### Introducción:

En 1942, por medio de un convenio entre el gobierno de Costa Rica y el Instituto de Asuntos Interamericanos de los Estados Unidos, se inician las primeras actividades de extensión agrícola en Costa Rica. Al mismo tiempo, se crean las primeras tres agencias de compras de Cartago, San José y Alajuela con el objetivo de abastecer a las tropas americanas presentes en la construcción del canal de Panamá. El enfoque tradicional de extensión fue ampliado por el Servicio Técnico Interamericano de Cooperación Agrícola (STICA) por medio de otro convenio bilateral entre el Gobierno de EEUU y Costa Rica (Ministerio de Agricultura e Industrias: MAI), de manera que se fundó las bases de Servicio de Extensión Agrícola con una red de 33 agencias en el país

El nuevo sistema de extensión consistió en el desarrollo de sistemas agrí-

colas y regionalización de programas junto a los pequeños productores dando énfasis en la asistencia técnica para la producción. El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) ha venido promoviendo diferentes enfoques de la extensión con poco involucramiento de los centros de investigación y las universidades. A su vez la empresa privada, ha venido desarrollando servicios de extensión y, así mismo productores organizados en torno a cultivos como la caña y el café que han venido desarrollando sus sistemas de extensión.





#### Origen de la extensión en Costa Rica

De acuerdo con los historiadores durante la época prehispánica, por su posición geográfica, Costa Rica fue influida tanto por las culturas de Centroamérica y México, como por las Sudamericanas. Por tal razón, las técnicas agrícolas empleadas y la dieta alimenticia de los diversos grupos autóctonos combinaban ambas tradiciones.

En Mesoamérica puede hablarse de la existencia de tres técnicas de producción agrícola:

- Roza, desmonte y barbecho largo, probablemente la más utilizada.
- Barbecho corto, empleada en regiones con suelos de gran fertilidad, especialmente las zonas cercanas a los volcanes.
- Agricultura de regadío, con sistemas de canalización que tuvo especial importancia en el desarrollo de la Civilización Maya, en las tierras bajas de la zona del Caribe en Guatemala y Yucatán.

El regadío fue también primordial en las plantaciones de cacao que los Nahuas establecieron en diversos centros costeros tanto en el Caribe como en la costa del Pacífico de Centro América.

Para Meléndez (1977), en el caso de Costa Rica, diversos grupos indígenas sobrepasaron la simple caza y recolección. Las técnicas de roza y desmonte, que consisten en el desbroce del bosque mediante el uso del fuego y de la tala con instrumentos de piedra, fue ampliamente utilizada. Según algunos autores la aplicación de esta técnica llegó a modificar la vegetación natural en ciertas regiones, como en las planicies de Buenos Aires de Osa y al sur del país. Esta técnica agrícola permitía un asentamiento de la población que dependía esencialmente de la calidad del suelo. Cuando la tierra perdía su rendimiento, los habitantes abandonaban el sitio, lim-



piando un nuevo terreno, dejando el antiguo en reconstitución natural (barbecho largo).

En lo que respecta a la técnica de barbecho corto, los especialistas consideran que esta combinó el desarrollo de la agricultura de maíz con otros productos, especialmente en regiones de suelos fértiles, aluviales y con lluvia abundante. El maíz era sembrado con la “coa” o “macana”, un palo largo, amado en un extremo y endurecida la punta al fuego, con la que el agricultor hacía agujeros en la tierra para depositar los granos de maíz. Este desarrollo de la agricultura nos hace suponer la existencia de un sistema de apoyo y de difusión de conocimientos entre los productores prehispánicos.

Los españoles, siguiendo el modelo de extensión de conocimientos útiles, introdujeron nuevas técnicas agrícolas y nuevos cultivos traídos por ellos. Hacia el año de 1579, se producen grandes cambios en los sistemas de producción de los indígenas debido a la introducción de utensilios agrícolas metálicos. De acuerdo con Solórzano (1984), uno de los mayores cambios se dio en la sustitución de las hachas de piedra en la roza y desmonte. Esto debido a que, la tarea de desmonte se reducía a la mitad de la jornada de trabajo cuando se empleaban instrumentos de metal. Junto a los cultivos tradicionales de la población indígena, los españoles comenzaron a desarrollar la siembra de productos agrícolas europeos.

El desarrollo de la agricultura costarricense se vio favorecida por:

- La difusión de conocimientos agrícolas que tenían los españoles.
- La difusión de conocimientos entre productores
- La introducción de nuevas especies de vegetales y animales. El trigo fue uno de los primeros cultivos introducidos.

### 3. La Extensión en Costa Rica



- El empleo de las primeras máquinas para el procesamiento de productos.
- Introducción del molino de mano con disco superpuesto a otro fijo para moler trigo y otros granos
- Introducción de molinos hidráulicos de granos en el año de 1577.

La introducción de molinos hidráulicos igual a los que se usan en Europa favoreció el cultivo de granos especialmente trigo. Hacia 1606, se contaba con una importante demanda de trigo tanto en Panamá como en Portobelo. En consecuencia, se amplió el área cultivada con este producto y aumentó el número de molinos hidráulicos. El cultivo del trigo y la tecnología asociada, se mantuvo durante la primera mitad del siglo XVIII y hasta la década de 1850. Sin embargo, en la década de 1880 se importaba el trigo de Chile y California debido a que resultaba más barato que el producido en el país. De esta forma, se fue abandonando su cultivo, desapareciendo toda una tradición tecnológica (molinos hidráulicos). El cultivo de trigo fue sustituido por el café y productos agrícolas de carácter esencialmente comercial como el cacao, tabaco y azúcar. Cabe mencionar que, al mismo tiempo que se consolida la producción agrícola, se consolidaba la ganadería de carne y leche, así como la producción de aves y cerdos.

En resumen, es importante destacar que el avance de la producción agropecuaria en esta época no hubiera sido posible sin la difusión y el intercambio de conocimientos entre los habitantes prehispánicos y los españoles. Algunas de las actividades de mayor importancia fueron:

- Introducción de nuevos cultivos y animales domésticos.
- Procesamiento artesanal de granos.

### 3. La Extensión en Costa Rica



- La instalación de molinos hidráulicos.
- Introducción de nuevas herramientas.
- Difusión de conocimientos útiles.
- Instrucción de nuevas tecnologías de cultivo.
- Mejor organización para la producción y la exportación.

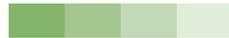
Todas estas actividades se consideran como el fundamento para el desarrollo de la extensión agrícola en Costa Rica.

Una vez finalizada la época de la colonia con la independencia de Costa Rica en 1821, el país inicia su desarrollo en todos los sectores. En este sentido, el país pasa de una agricultura de subsistencia del siglo XVII hacia sistemas productivos. Bajo la administración de Tomas de Acosta, comienza a producirse cambios en el quehacer costarricense con la introducción y multiplicación del cultivo de café, que encontró en el valle central excelentes condiciones para su siembra. A esta actividad siguió el cultivo de la caña de azúcar, cacao y otros cultivos, así como la producción pecuaria.

Durante este periodo existió una forma de extensión que permitió el desarrollo del sector agropecuario basado en:

- La identificación de cultivos prometedores
- Aparición productores líderes que iniciaron cultivos
- Intercambio de información entre productores.

Durante el siglo XIX esta actividad fue apoyada desde la secretaria de Agricultura e Industria.



### Consolidación del servicio de extensión

A inicios del siglo XX, los hechos que consolidan el servicio de extensión en el país fueron:

- Creación de la granja nacional agrícola.
- Creación de la Sociedad Nacional de Agricultura, que era una organización de carácter privado con apoyo económico del Estado.
- Creación en 1911 del Departamento de Agricultura, precursor del actual Ministerio de Agricultura y Ganadería. Desde donde se fomenta la extensión, la salud animal, vegetal y la actividad forestal.
- Creación de la Secretaría de Agricultura por Ley 33, que se mantiene adscrita a la Secretaría de Fomento hasta el año 1942.
- Se constituye el Centro Nacional de Agricultura producto de la unión de la Escuela Nacional de Agricultura y el Departamento de Agricultura. Se estimula la colonización de baldíos nacionales, la defensa del cultivo del café, la enseñanza y la investigación agropecuaria.
- La Secretaría de Agricultura y Ganadería comienza a operar en forma independiente de la Secretaría de Fomento (Decretos 40 y 43).

Para Zúñiga (1999), alrededor del año 1940, hubieron una serie de situaciones críticas para el fortalecimiento del desarrollo de la agricultura en el país, entre ellas: la introducción de nuevos cultivos, animales, la disposición de innovaciones tecnológicas, potencial del país para la producción y exportación de alimentos, la escasez de profesionales calificados y la falta de apoyo para capacitar a los productores. En este escenario se producen tres hechos que contribuyen en forma significativa a la consolidación del sistema de extensión:



1. La creación de la UCR por medio de la Ley 362 del 20 de agosto de 1940, donde la Escuela Nacional de Agricultura se convirtió en la Facultad de Agronomía, con la responsabilidad de continuar formando ingenieros agrónomos (Porras 2005).
2. La consolidación del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
3. La firma de un convenio básico con el Instituto de Asuntos Interamericanos de los Estados Unidos, para la producción de alimentos, con el fin de abastecer las tropas norteamericanas destacadas en el Canal de Panamá. Además, se establece en Turrialba el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas (IICA) (Ley 29), teniendo al principio un carácter netamente académico para la enseñanza de la agronomía.

El proceso de consolidación de la extensión en el país se favoreció con la formación de agrónomos y el apoyo del Ministerio de Agricultura, así como con un convenio para la producción y exportación de alimentos.

### Síntesis del desarrollo de la extensión en Costa Rica

<p><b>Antes de 1940</b></p>	<p>Se difunde la tecnología por medio de documentos, revistas, periódicos. Además, aparecen productores líderes y se da el intercambio de conocimientos de productor a productor con poco apoyo del estado.</p>
<p><b>1940</b></p>	<p>En el año de 1940, se crea la Facultad de Agronomía de la Universidad de Costa Rica, para formar profesionales en áreas relacionadas con la producción animal, la fitotecnia y los suelos, entre otras áreas. En las memorias del Centro Nacional de Agricultura se hace referencia a unidades de investigación y extensión.</p>



1942	<p>Origen de la extensión en Costa Rica.</p> <p>Se firma un convenio básico para promover la producción de productos agrícolas entre el Instituto de Asuntos Interamericanos de los Estados Unidos y el gobierno de Costa Rica, para abastecer de alimentos a las tropas localizadas en el Canal de Panamá.</p>
-	<p>Se contratan profesionales para apoyar a los productores en el incremento de la producción.</p>
1948	<p>Crean tres Agencias de compras: Cartago, San José y Alajuela.</p> <p>Al incrementarse las siembras, los productores requerían asesoría técnica para lo cual se nombra un grupo de técnicos agrícolas. Estos fueron agrónomos, quienes brindaron apoyo técnico a la producción en las fincas, constituyéndose en los <b>primeros agentes agrícolas en labores de extensión.</b></p>
1948	<p>Enfoque convencional de extensión. Llamado enfoque general de la extensión Agrícola.</p> <p>Se crea el Servicio Técnico Interamericano de Cooperación Agrícola (STICA) para dar continuidad a la acción de extensión agrícola. Se inicia a través del “Convenio Bilateral” entre el Gobierno de EEUU y Costa Rica (Ministerio de Agricultura e Industrias: MAI), de esta forma se establece formalmente el <b>servicio de extensión agrícola.</b></p>
-	<p>Única dirección y una red de 33 Agencias en diferentes cantones del país.</p>
1956	<p>Plena libertad de acción de los extensionistas y del sistema en</p>



	<p>ejecución de presupuestos y contratación del personal.</p>
1956	<p>Servicio de extensión agrícola en el Ministerio de Agricultura e Industrias.</p> <p>Los principios de STICA se mantuvieron.</p> <p>Se diseñaron y ejecutaron estrategias y políticas agropecuarias.</p>
-	
1963	<p>Apoyo de otros servicios como crédito, investigación e infraestructura vial.</p> <p>Ampliación de la frontera agrícola.</p> <p>Separación del MAI en el MAG y el MEIC (1960).</p>
1963	<p>La Regionalización del Sistema de Extensión Agrícola.</p> <p>Creación de ocho Centros Agrícolas Regionales.</p> <p>Limitación de recursos presupuestarios y regidos por los mecanismos del Estado.</p>
-	
1973	<p>Éxodo de extensionistas hacia la empresa privada.</p> <p>Debilitamiento de la Dirección Central, funciones indirectas de coordinación, evaluación, programación y adiestramiento.</p> <p>Desaparición de programas como el de conservación y manejo de suelos, supervisión y suministros de insumos.</p> <p>Se modificó la administración del personal (diferentes criterios de selección).</p> <p>Amplio crecimiento institucional y nuevas demandas de aten-</p>

	<p>ción como la reforma agraria, el crédito supervisado y el desarrollo de las comunidades.</p> <p>Énfasis al auto abastecimiento de alimentos para el país.</p>
1973	<p>Enfoque general de la Extensión Agrícola, Sistema convencional</p> <p>Gran impulso a la producción de granos básicos.</p>
-	<p>Extensión Agrícola con gran impulso de la Revolución Verde.</p>
1978	<p>Se promueve el trabajo grupal con agricultores.</p> <p>Apertura de nuevas Agencias de Extensión Agrícola.</p>
1978	<p>Enfoque de capacitación y visita (C y V) por medio del cual se lleva al productor asistencia técnica para lograr un adecuado manejo de los recursos con los que dispone para producir en forma eficiente con buenos beneficios económicos.</p> <p>Asesoría Israelí.</p> <p>Recomendaciones muy estandarizadas fundamentadas en tecnologías no apropiadas y no adaptadas a los productores.</p>
-	<p>Mayor eficiencia administrativa.</p>
1982	<p>Priorización del trabajo individual.</p> <p>No consideró la heterogeneidad de los sistemas de producción de los productores.</p> <p>Trabajo estrictamente por rubros.</p> <p>Fuerte integración con investigaciones agrícolas.</p>

	<p>Enfoque de desarrollo de sistemas agrícolas.</p> <p>Énfasis en incremento de la productividad (Programa Incremento Productividad Agrícola, PIPA), enfoque productivista.</p> <p>Énfasis en cultivos no tradicionales.</p> <p>Los Centros Agrícolas Regionales se transforman en Direcciones Regionales.</p>
1982	<p>Integración de Investigación y Extensión agrícola por decreto.</p>
-	<p>Desarrollo de proyectos de desarrollo rural integrado.</p>
1993	<p>Regionalización de programas.</p> <p>Se margina a los pequeños productores, productoras y jóvenes.</p> <p>Pérdida de la orientación extensionista y énfasis en la asistencia técnica para la producción.</p> <p>Poca o ninguna participación de los productores y productoras en la orientación de la extensión agrícola.</p>
1993	<p>Enfoque participativo - Extensión Agropecuaria Participativa.</p> <p>Consolidación impulsada por la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria.</p>
-	<p>Ejecución y evaluación con énfasis en trabajo grupal.</p>
2004	<p>Participación de los productores.</p> <p>Adaptación tecnológica participativa.</p>



	<p>Registros de información técnica (acciones y tecnologías de producción).</p> <p>Integración de servicios.</p> <p>Ordenamiento de las actividades de Extensión Agropecuaria: diagnóstico, planificación y evaluación en función de los resultados.</p> <p>Enfoque sistémico (finca más allá del portón): visión de agrocadena.</p> <p>Se fundamenta en la sostenibilidad del medio ambiente y de recursos de los productores (finca y otros)</p> <p>Identificación de tecnologías autóctonas utilizadas por los productores.</p>
2004	Enfoque de agrocadenas.
-	Programa Nacional de Alimentos.
Actualidad	<p>Conservación del medio ambiente.</p> <p>Mayor integración entre la extensión pública y privada.</p>

**Fuente:** Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica.

**Tome en cuenta que:**

Hubieron tres hechos fundamentales que marcaron la consolidación del extensionismo en el país, que fueron:

1. La formación de profesionales en agronomía.
2. La necesidad del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) de



contar con profesionales para trabajar con los productores.

3. Los convenios para la producción de alimentos y su exportación, que finalmente dan como resultado la creación del sistema de extensión de Costa Rica.

Con la capacitación, organización y transferencia de tecnologías a los productores se han venido logrando aumentos sustantivos en la producción, la competitividad y en el desarrollo organizacional. Los esfuerzos iniciados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), se extendieron por todo el país. Hoy en día, surgen nuevos retos relacionados con el cambio climático, enfermedades transfronterizas, distorsiones en los mercados y la incorporación de nuevas tecnologías que demandan el fortalecimiento de los programas de capacitación y transferencia de tecnología.

Costa Rica ha tenido un programa de extensión pública permanente desde la década de los 40 y hasta nuestros días. Durante estos 60 años, se han implementado diversos modelos de extensión con el propósito de satisfacer las necesidades de los productores agropecuarios, respondiendo a las condiciones del entorno y a las diferentes oportunidades que ha tenido el país de apoyo internacional. Esto mediante préstamos y donaciones para financiar la implementación de esos modelos (Bolaños 2012).

Durante este largo periodo de tiempo, el principal programa de extensión ha sido público y desarrollado en el Ministerio de Agricultura y Ganadería. Sin embargo, de manera paralela, se han desarrollado otros programas de extensión con diferentes enfoques e implementados por el sector académico, entre los que destacan: proyectos con financiamiento internacional, organizaciones público-privadas, fundaciones y organizaciones privadas.



#### Actividades de aprendizaje

##### Ejercicios:

- Consulte a personas productoras y otros actores como se originó la extensión en su territorio o región.
- Analice con sus colegas la importancia de la extensión en el desarrollo del territorio o región.
- Haga una lista de las actividades que realiza el programa de extensión en su territorio o región.
- Entreviste a personas productoras y pídale su opinión acerca de la calidad del programa de extensión.

##### Lectura complementaria:

La evolución de la agricultura costarricense en sus distintas épocas del Ing. Agr. Álvaro Rojas E, publicado en la Revista Agroindustria v25 (176) p 31-38. Feb. 1997.

##### Guía para el análisis de la lectura:

1. Lea cuidadosamente el texto del autor.
2. Analice cada una de las épocas que presenta.
3. Analice el surgimiento de la educación agrícola en Costa Rica
4. Analice las siguientes preguntas:
  - ¿Considera que el desarrollo de la agricultura se produjo por la introducción de cultivos, la comunicación y el apoyo entre productores?
  - ¿Considera que el desarrollo de la educación agrícola favo-



recieron el surgimiento de la extensión?

##### Preguntas para la reflexión sobre el tema:

- ¿Cómo surgió la agricultura en su territorio?
- Identifique los beneficios que ha traído la educación agrícola para su comunidad o país.

##### Complete el siguiente cuadro:

##### Instrucciones:

En el desarrollo de la agricultura de Costa Rica participaron muchos factores. Algunos factores están relacionados con acciones de extensión como, por ejemplo: introducción de nuevos cultivos, uso de nuevas tecnologías y compartir conocimientos de productor a productor.

En la Columna 2. Escriba algunas de las principales actividades agrícolas de la época

En la columna 3. Identifique acciones de extensión que favorecieron el desarrollo de la agricultura.



1. Época	2. Principales actividades agrícolas	3. Posibles acciones de extensión que favorecieron el desarrollo de la agricultura
Precolombina		
Colonial		



Republicana		
Inicios del siglo XX		



#### Referencias bibliográficas

Bolaños, L. 2012. La extensión agrícola en Costa Rica. Su historia, su época, su situación actual y sus perspectivas futuras. Santo Domingo, Heredia, Costa Rica. 173 p.

Meléndez. 1977. "Aspectos sobre la historia del cultivo del trigo durante la época colonial". Hemos empleado la versión publicada en: Costa Rica: tierra y poblamiento en la colonia. San José, Editorial Costa Rica.

Porras, R. 2005. *El proceso de apertura de la Universidad de Costa Rica: iniciativas y fuentes de conflicto (1926-1940)* Diálogos. Revista Electrónica de Historia, vol. 6, núm. 1. Universidad de Costa Rica San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica.

Solórzano, J. 1984. "Costa Rica colonial: una síntesis interpretativa", *Cuadernos Centroamericanos de Ciencias Sociales* (Costa Rica colonial: Tres Ensayos), No. 11, 1984, p. 24.

Zúñiga, A. 1999. *Dilemas en torno a la extensión agrícola: paradigmas y desencantos. XI Congreso Nacional Agronómico*. I Congreso Nacional de Extensión. Costa Rica.



## 4 Perfil del Extensionista



### Palabras Clave:

Perfil, educación continua y transformación digital.

### Objetivos:

- Definir qué es un perfil profesional.
- Identificar los rasgos de las personas extensionistas de acuerdo con Relaser.
- Identificar acciones que le permitan a la persona extensionista mantenerse actualizada.

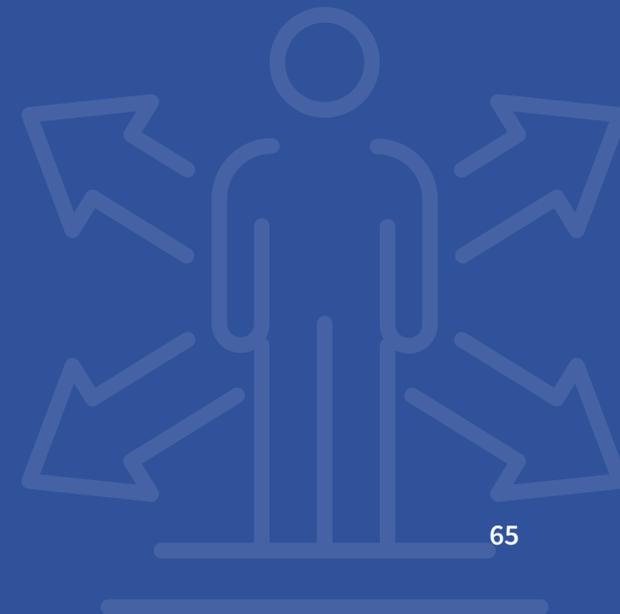
### Introducción:

La profesión de extensionista surge a partir de la aparición de los profesores itinerantes que surgieron a mediados del siglo XIX con el objetivo de “extender” prácticas de producción agropecuaria más eficientes a los productores a través de la promoción de tecnología y “mejores prácticas”, lo cual tenía sentido en el contexto del aumento de la producción. El profesor itinerante difundía conocimientos relacionados con la siembra de semillas mejoradas, agroquímicos y la tecnificación del campo. Sin embargo, cada vez más fue evidente la necesidad de fortalecer capacidades organizativas, comerciales y administrativas en la ruralidad. Actualmente, el extensionista es caracterizado como una persona que incentiva procesos de cambio en el sector rural, así como un gestor y promotor del desarrollo rural. Es decir, su labor es cada vez más cercana a la gente y a

la vez al mejoramiento de los cultivos, el ganado y el suelo en un marco de cuidado de los recursos naturales.

Históricamente, en los programas de estudio de las facultades de agronomía se han venido ofreciendo a los estudiantes algunos cursos relacionados con metodologías de extensión, comunicación y desarrollo de materiales didácticos. No obstante, estos cursos no han sido suficientes y, por ende, con el pasar del tiempo se han eliminado progresivamente.

Ante la falta de formación de competencias profesionales para realizar el trabajo de extensión, se han realizado diversos estudios para determinar las competencias que se requieren en el extensionismo. Esto con la finalidad de organizar las competencias en un perfil profesional y brindar algunos consejos sobre cómo adquirir estas competencias por medio de la educación continua, permanente o capacitación.





### ¿Qué es un perfil profesional?

Díaz-Barriga (2012), describe el perfil profesional como una visión integrada del profesional alrededor de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores. El perfil profesional se elabora a partir del estudio de las competencias profesionales que se requieren para ejercer una profesión. Para la autora es importante definir el contexto en donde la persona realizará su labor el profesional, así como el de la población que se beneficiará de su labor profesional. Para comprender mejor las dimensiones de un perfil profesional, Tobón (2013) identifica cuatro dimensiones:

1. **Hacer:** Corresponde a las labores que le toca ejecutar al extensionista en el contexto laboral, las cuales muestran diferentes grados de dificultad, responsabilidad, iniciativa y toma de decisiones.
2. **Saber:** Corresponde al cuerpo de conocimientos necesarios que sustenta y permite la ejecución idónea de las realizaciones del extensionista en el contexto laboral.
3. **Ser:** Corresponde a las actitudes idóneas requeridas durante el desempeño individual o colectivo en el contexto laboral.
4. **Convivir:** Corresponde a la generación de relaciones positivas con productores, colegas y otros actores del medio rural, que posibilitan el intercambio oportuno y efectivo de experiencias.

### La profesión de extensionista en Costa Rica

En el año de 1940, en el seno del naciente Ministerio de Agricultura, se contratan los primeros profesionales de la agricultura para ejercer labores como extensionistas. Estos tenían como objetivo aumentar la producción de alimentos para el consumo local y la exportación mediante la transferencia de tecnología y la capacitación. No obstante, también diferentes



empresas privadas, cooperativas y organizaciones no gubernamentales contratan extensionistas. El Ministerio de Agricultura y la empresa privada agropecuaria fueron los principales contratantes de extensionistas en Costa Rica. A continuación, se describen algunos elementos de la profesión desde el sector público y privado:

<b>Sector Público</b>	La profesión de extensionista es regulada por el servicio civil, quien establece como requisito fundamental pertenecer al Colegio de Ingenieros Agrónomos. Además, demanda competencias blandas relacionadas con la comunicación, la formación de equipos, valores y liderazgo como requisitos deseables.
<b>Sector Privado</b>	La profesión de extensionista es regulada por la oferta y demanda de profesionales y se centra en la selección de personal con formación en agronomía, incorporados al colegio respectivo. Además, demandan conocimientos en actividades o cultivos determinados como café, caña de azúcar, banano entre otros, así mismo competencias blandas relacionadas con el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y valores.

### Perfil del extensionista

Existen diferentes estudios a nivel nacional e internacional sobre cuál debería ser el perfil ideal del extensionista. Para este libro, se revisaron dos estudios a nivel nacional, un estudio de nivel internacional y una consulta a productores que actuaron como informantes claves para definir el perfil del extensionista.

### Estudios nacionales revisados:

- “*Perfil y competencias del nuevo extensionista*” del año 2011 elabo-

#### 4. Perfil del Extensionista

rado por el Dr. Rafael Mesen y MBA Flor Ivette Elizondo (ambos del MAG, Costa Rica).

- “Competencias del extensionista de cara al relevo generacional en Costa Rica” realizado para el Foro de RELASER, Costa Rica por el Dr. Rodrigo Alfaro Monge y Dr. German Masís Morales, en el año 2017.

#### Estudio internacional revisado:

- “Nuevo extensionista: Roles, Estrategias, y capacidades para Fortalecer los Servicios de Extensión y Asesoría”, elaborado por el Foro Global para los Servicios de Asesoría Rural (GFRAS) en noviembre del 2012.

#### Consulta a productores:

Para conocer cuál debería ser el perfil del extensionista, se realizó un grupo focal con productores que participan en diferentes programas de extensión del Ministerio de Agricultura y ganadería de Costa Rica. Los estudios a nivel nacional e internacional, así como las opiniones de los productores y las entrevistas con expertos han permitido establecer un perfil basado en los puntos de coincidencia. A continuación, se describe el perfil profesional deseable de una persona extensionista siguiendo las cuatro dimensiones citadas anteriormente:



Los productores entrevistados manifestaron que requieren de extensionistas que trabajen en un sistema de extensión ágil y con disposición de recursos. Además, que domine su área de trabajo (competencias técnicas) y esté motivado para hacer su trabajo, mediante acciones que manifiesten su amor y pasión

#### 4. Perfil del Extensionista

Dimensión:	Perfil del Extensionista
<b>Saber:</b> Corresponde al cuerpo de conocimientos necesarios que sustenta y permite la ejecución idónea de las realizaciones del extensionista en el contexto laboral	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Establece sistemas de producción agropecuaria con visión de conservación, protección, equilibrio ecológico y sustentable ante el cambio climático.</li><li>2. Gestiona en forma permanente información tecnológica, social y ambiental, para el fortalecimiento de los sistemas de producción, así como el cuidado del ambiente y el bienestar de los actores del medio rural.</li><li>3. Comprende y establece sistemas alternativos de producción agropecuaria.</li><li>4. Formula planes de negocio y gestiona sistemas comerciales de bienes y servicios del sector agropecuario para la rentabilidad económica y social.</li><li>5. Promueve la aplicación de los principios y técnicas de la informática y la computación en el manejo de los sistemas agropecuarios.</li></ol>

por lo que hace, así como la dedicación e interés por la población. Por otra parte, se requiere que sepa escuchar y no imponer su criterio, que permita compartir experiencias en ambas vías. Finalmente, debe tener buena disponibilidad para promover el trabajo en equipo, la organización y la formación de alianzas en toda la agrocadena (conocimiento en mercadeo).



**Hacer:**

Corresponde a las labores que le toca ejecutar al extensionista en el contexto laboral, las cuales muestran diferentes grados de dificultad, responsabilidad, iniciativa y toma de decisiones

1. Elabora planes de trabajo en conjunto con los productores, de acuerdo con las directrices establecidas y utilizando los recursos disponibles. Velando por la gestión sustentable de éstos y su adaptación a los diferentes ecosistemas y situaciones socioculturales.
2. Utiliza diferentes metodologías para llevar conocimientos a los productores.
3. Apoya el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones de productores para que puedan desarrollarse en forma auto sostenible de acuerdo con diferentes tipos de grupos de interés o actividad.
4. Transfiere innovaciones tecnológicas por medio de charlas, cursos, días de campo, demostraciones de método y demostraciones de resultados para que los productores puedan mejorar sus sistemas de producción.
5. Desarrolla diferentes materiales de apoyo educativo para que los productores puedan focalizar su atención en conocimientos relevantes para la producción.



**Ser**

Corresponde a las actitudes idóneas requeridas durante el desempeño individual o colectivo en el contexto laboral

1. Actúa de acuerdo con los valores y normas establecidas que promuevan la convivencia entre los diferentes actores del medio rural.
2. Se actualiza en forma permanentemente sobre aspectos tecnológicos, sociales, ambientales, empresariales, cultura de cambio y pensamiento sistémico.
3. Rinde cuentas de las actividades que realiza en forma oportuna y transparente.
4. Lidera la actividad de extensión con dedicación, compromiso, carisma y creatividad.

**Convivir**

Corresponde a la generación de relaciones positivas con productores, colegas y otros actores del medio rural, que posibilitan el intercambio oportuno y efectivo de experiencias

1. Lidera procesos inclusivos de articulación de actores promoviendo el respeto y la valoración de la diversidad humana.
2. Promueve la participación autónoma y proactiva de los actores del medio rural hacia objetivos comunes.
3. Desarrolla su programa de trabajo en forma equitativa e inclusiva.
4. Comparte buenas prácticas y experiencias exitosas de extensión con otros extensionistas que destaquen los valores culturales, los intereses comunes y el intercambio de saberes.
5. Se integra al territorio promoviendo el diálogo de saberes.



### ¿Cómo mantenerse actualizado para lograr el perfil?

Es imprescindible estar actualizado para cumplir con el perfil profesional y así poder responder mejor a las necesidades de los actores del programa de extensión. Ante esto, es de vital importancia valorar con nuestros colegas, superiores e incluso, con los actores del programa de extensión si se cuenta con las competencias profesionales definidas en el perfil profesional del extensionista.

Para mantenerse actualizado las personas extensionistas pueden fortalecer sus competencias profesionales o bien, adquirir nuevas mediante la educación continua, permanente o capacitación. Estas constituyen modalidades educativas flexibles con respecto a sus programas, contenidos y métodos para mejorar las habilidades, capacidades y aptitudes. Así mismo, mediante la asistencia a congresos, seminarios, talleres y cursos es posible actualizar el conocimiento y competencias con las últimas tendencias, corrientes y teorías. La actualización constante por parte de la persona extensionista, tiene el objetivo de fortalecer y adquirir las competencias técnicas y blandas que demanda el contexto y la población para su oportuna intervención.

#### Características de la educación continua:

- La capacitación es un proceso continuo que abarca toda la vida del profesional.
- Constituye un enfoque dinámico que permite una adaptación de los materiales y medios de aprendizaje a cualquier innovación o nueva tendencia en el entorno.
- No existen límites en la edad o el número de cursos de educación continua que se puedan tomar. Sin embargo, es recomendable que estén enfocados en el fortalecimiento del perfil profesional re-



querido en el extensionismo.

Es muy importante tomar en cuenta que, la persona extensionista en su labor, se encuentra en constante interacción con diferentes actores del programa de extensión. Por esta razón, no solo las competencias técnicas, también denominadas competencias duras, deben ser fortalecidas. También es necesario fortalecer las competencias blandas relacionadas con el trabajo en equipo, el desarrollo de liderazgo, la creación de confianza y la comunicación efectiva.



La transformación digital es una realidad. La necesidad de estar actualizado con las nuevas tecnologías es fundamental para la persona extensionista. No es posible avanzar sin esa actualización, porque las tecnologías invaden todos los ámbitos de nuestro entorno, por ejemplo: en las áreas de comunicaciones, los sistemas de planificación, las plataformas educativas y las diferentes aplicaciones de la agromática.

Desde el punto de vista personal, la importancia de no estancarse es vital para evitar quedarse atrás; haciéndose indispensable renovar el saber, las capacidades y las habilidades para aumentar el rendimiento y el valor añadido al programa de extensión. Para llevar a cabo una actualización continua, es fundamental la necesidad de seguir motivado con la meta de avanzar profesionalmente, esto para alcanzar un nivel adecuado de satisfacción personal. Además, el hecho de recibir educación continua mejora las oportunidades profesionales y personales, aumentando así las posibilidades de promoción interna o traslados dentro del servicio.

#### Tome en cuenta que:

En el futuro no sólo será importante saber mucho (competencias duras),



Desde la perspectiva del Servicio de Extensión del Ministerio de Agricultura, de la empresa privada u organizaciones no gubernamentales (ONGs) es imprescindible que las competencias profesionales de las personas extensionistas y los programas de educación continua estén relacionadas con la estrategia del desarrollo del país o la actividad que desarrolla la empresa. Es necesario que exista un proceso de evaluación de las personas extensionistas que permita detectar posibles vacíos profesionales o nuevas tendencias que deban ser atendidas mediante los programas de educación continua.

sino tener la capacidad de propiciar un buen ambiente de trabajo, de estar motivado, de aprender y conocer más sin la necesidad de supervisión o seguimiento de superiores o miembros del programa. Además, es fundamental lograr trabajar en equipo de manera satisfactoria, mirando las dificultades y los cambios como oportunidades para el crecimiento profesional y personal.

El contexto laboral es cada vez más cambiante, exigente y veloz, por lo que es indispensable que la persona extensionista sea flexible al cambio presente y futuro. Así mismo, es importante que tenga una actitud proactiva respecto a la investigación y aprendizaje de innovaciones y tendencias que surjan en el sector rural y periurbano. Por lo tanto, el reto es para las personas extensionistas y también para las personas involucradas en el desarrollo de los programas de extensión en las diferentes áreas del conocimiento.

La educación o capacitación continua es un proceso que se extiende a lo largo de la vida contemplando de forma integral todas las áreas de vida de la persona. Esto debido a que, la necesidad de aprender no es finita y

se relaciona con cualquier tipo de actividad productiva del ser humano.

Entre las principales características de futuros profesionales destacan:

- Flexibilidad: para estar preparados para aprender nuevas cosas permanentemente y sin ningún problema.
- Independencia: lograda a través del propio interés a conocer mucho más sobre su quehacer profesional y tendencias en el área que contribuyan con su beneficio personal y profesional.
- Cualidades que denoten una excelente personalidad y una gran capacidad de relacionarse con las demás personas.

La educación continua, a diferencia del sistema formal, permite incorporar de una manera más dinámica las innovaciones y avances del conocimiento científico y tecnológico en áreas muy diversas. De esta manera, contribuye a la actualización y mejoramiento de la labor de extensión.



Las personas extensionistas que descuidan este aspecto debido a la despreocupación sistemática, con el paso del tiempo corren el peligro de que su accionar quede obsoleto. La formación que se transmite en las carreras universitarias y posgrados, en su mayoría tienen un carácter teórico aplicable en el ambiente laboral. Sin embargo, esta formación requiere de un proceso de actualización constante.

#### Actividades de aprendizaje

#### Preguntas para la reflexión sobre el tema:

1. ¿Qué importancia tiene el perfil profesional para el desempeño de las labores de una persona extensionista?



2. ¿Cumple usted con las competencias establecidas en el perfil?
3. ¿En qué competencias requiere usted capacitación para realizar mejor sus labores?
4. ¿Está de acuerdo con la siguiente afirmación?:
  - Una vez que una persona extensionista es contratada, nadie se vuelve a preocupar por su perfil profesional.

#### Referencias bibliográficas

Alfaro, R; Masís, G. 2017. *Competencias del extensionista de cara al relevo generacional en Costa Rica*. Foro Costa Rica, Red Regional de Servicios de Extensión Rural. San José, Costa Rica.

Diaz-Barriga, F. et al (2012). *Metodología de diseño curricular*. Editorial Trillas. México. DF.

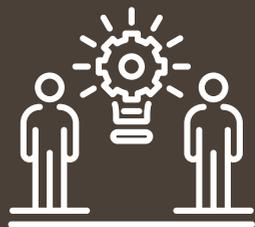
Mesen, R; F, Elizondo. 2011. *Perfil y competencias del nuevo extensionista*. Ministerio de Agricultura y Ganadería. San José, Costa Rica

Sulaiman, R; K, Davis. 2012. *El nuevo extensionista: roles, estrategias y capacidades para fortalecer los servicios de extensión y asesoría*. Foro Global para los Servicios de Asesoría Rural. GFRAS. Lindau, Suiza.

Tobón, Sergio. 2013. *Formación integral y competencias*. Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia.



## 5 Tendencias del Extensionismo



### Palabras Clave:

Cambio climático, bioeconomía, cadenas de valor y distorsión de mercados.

### Objetivos:

- Identificar las principales tendencias de la extensión hacia el futuro.
- Descubrir qué acciones deben realizar las personas extensionistas en estas tendencias.
- Valorar la importancia de conocer las tendencias al gestionar el programa de extensión.

### Introducción:

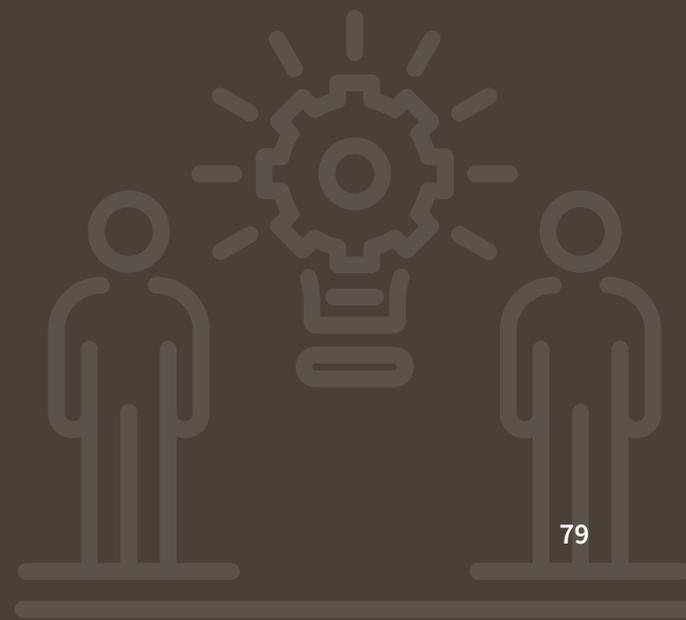
El sector con mayor potencial para reducir la pobreza, generar bienestar e incluso, donde existen mayores posibilidades de crecimiento y competitividad es el sector rural. Debido a su apuesta, tanto en capacitación de recursos humanos como de aportación de recursos económicos, que requiere generar un desarrollo sustentable tanto en el corto como en el largo plazo.

La agricultura puede ser un bastión porque ya se ha probado históricamente que el sector ayuda a mitigar los impactos de las crisis y encierra un gran potencial para dinamizar las economías. Sin embargo, para lograr un mayor aporte de la agricultura y el sector rural al desarrollo, se

debe pensar en la formación de una nueva generación de productores con capacidad de aprovechar las oportunidades existentes en la agricultura y que permita producir más alimentos cuidando el medio ambiente. Los productores van a requerir ser formados por una nueva generación de extensionistas con una metodología que favorezca el aprendizaje activo, el trabajo en equipo y el emprendimiento para enfrentar una serie de tendencias desfavorables acrecentadas por la pandemia del COVID-19.

El cambio climático y la inestabilidad macroeconómica global han contribuido al marcado incremento de la ocurrencia y la severidad de los eventos extremos, los cuales afectan la producción agropecuaria y el bienestar de las poblaciones rurales de la región. Este escenario que ya era considerado crítico, ha sido impactado por la pandemia del COVID-19 con incrementos en la pobreza, el desempleo y mayor inestabilidad económica.

Ante una crisis tan severa e inédita, se reconoce la necesidad y la urgencia de un cambio en los comportamientos sociales para lograr un uso más equilibrado de los recursos naturales. Además, la necesidad de acciones concretas y coordinadas para mejorar la adaptación y la respuesta a los eventos extremos.



El IICA (2019), con el objetivo de fomentar el análisis y la discusión por parte de las máximas autoridades ministeriales de agricultura de las Américas en el marco de la JIA 2019, invita a reflexionar en los siguientes temas:

1. El escenario ha cambiado de tal manera que no puede seguir bajando de la misma manera.
2. La bioeconomía se consolida como la base de un ciclo de desarrollo positivo y continuo que preserva y mejora el capital natural, al tiempo que optimiza el rendimiento y aprovechamiento de los recursos.
3. Las oportunidades para la inclusión rural en la era digital se amplían. La universalización de la conectividad y la mayor difusión de las tecnologías digitales transformarán la realidad de lo rural y sus formas de inserción en la economía y la sociedad, para lo cual se requiere la incorporación de un enfoque inclusivo que permita superar las inequidades.
4. En lo productivo, esto generará no solo mayor eficiencia económica y ambiental, sino que también abrirá la posibilidad de ir más allá de las fronteras establecidas, generando nuevas producciones y abriendo el acceso a nuevos mercados.
5. En lo social, se espera mayor acceso a los bienes sociales y culturales en general, lo que contribuirá a romper las condiciones de aislamiento que han caracterizado al ambiente rural, de manera que las ventajas de lo urbano sean más difusas y se planteen nuevas oportunidades para los territorios.
6. Las innovaciones tecnológicas y la gestión de los negocios nos revelan que, mediante el aprovechamiento de las nuevas corrientes

de desarrollo de la bioeconomía, será posible resolver positivamente la dualidad entre la productividad y la sostenibilidad en la agricultura.

7. En la actualidad, la ciencia y la tecnología cada vez están más disponibles, pero sus beneficios aún no han sido aprovechados del todo, lo cual se refleja en importantes brechas en la productividad generada entre cultivos, países y regiones, donde en muchos casos se evidencia un franco deterioro de los recursos naturales.
8. Las deficiencias en las inversiones que se realizan en investigación y desarrollo (I+D) limitan el adecuado aprovechamiento de la economía del conocimiento como instrumento para lograr saltos de producción y productividad, a la vez que se alcanzan nuevas fronteras de agregación de valor a partir de los recursos biológicos.
9. La sanidad, inocuidad y calidad para el futuro del comercio: La satisfacción de las demandas de una población cada vez más numerosa, adinerada, urbana y exigente requerirá incrementar sustancialmente el comercio internacional de nuevos productos agrícolas y alimentos, lo cual generará grandes retos en materia de sanidad, inocuidad y calidad.

Existen tendencias en agricultura que van a influenciar los sistemas de extensión hacia el futuro. A continuación, se presentan las principales tendencias de los nuevos escenarios detectados por el IICA en donde se prevén grandes cambios, los cuales se producirán de forma cada vez más veloz y globalizada. Estos cambios representarán un desafío para el sector público, la sociedad civil rural y las empresas, específicamente en la institucionalidad agrícola y rural, en sus formas de gobernanza y en sus mecanismos de gestión y calidad de los servicios.

Teniendo el 2050 como horizonte, las tendencias ya instaladas son de gran diversidad, magnitud y aceleración, de modo que se pueden anticipar profundas transformaciones para la sociedad moderna. En esta lógica, el análisis se concentra en la evolución de cinco grandes dimensiones que se resumen en el siguiente cuadro:

Dimensión	Descripción
<b>Población y consumo</b>	Se están empezando a evidenciar cambios en los patrones de consumo vinculados con mayores exigencias en la inocuidad de los alimentos y su relación con la salud humana y nutrición, así como en temas ambientales y de consumo socialmente responsable.
<b>Recursos naturales y medioambientales</b>	Actualmente, existen indicadores inequívocos de que, en muchos casos, se estaría muy cerca de los límites de lo sostenible, con evidencias concretas acerca del deterioro de ciertos recursos estratégicos. En este sentido, para el 2050 se espera un incremento del 50% en la demanda de agua, un 25% menos de disponibilidad de área cultivada per cápita y una reducción de 10% en la abundancia de especies biológicas.
<b>Cambios en el clima y us</b>	Existe una creciente preocupación por los cambios en el clima y su vinculación con la producción agropecuaria, tanto por la contribución de los actuales sistemas productivos a los balances globales de GEI, como por la necesidad de establecer sistemas más resilientes ante los frecuentes y severos eventos climáticos.

<b>Conocimientos y tecnologías</b>	Las distintas disciplinas biología, biotecnología, química, nanotecnología, ciencia de datos, tecnologías de la información y comunicación (TIC) e ingenierías, entre otras; interactúan entre sí, potenciando los avances de sus campos específicos, lo cual desdibuja las fronteras tradicionales entre los sectores de la economía y cambian las ventajas de competencia de los países y de sus empresas.
<b>Organización de la economía y búsqueda del desarrollo sostenible</b>	En paralelo a las tendencias anteriormente mencionadas, a nivel internacional, se ha empezado a instalar la discusión sobre la economía circular y, particularmente, la bioeconomía, como nuevos abordajes que promueven el crecimiento sostenible de la agricultura y de los territorios rurales en línea con la sostenibilidad ambiental y las expectativas de bienestar de las sociedades actuales, en la que se espera mayor inclusión de los actores de los territorios, respeto por la diversidad, entre otros.

**Fuente:** IICA.

Estas grandes tendencias van a influir directamente en el servicio de extensión y en la importancia de la labor de las personas extensionistas. Conocer y actuar de acuerdo con estas tendencias, será vital para poder aprovechar las oportunidades y minimizar las debilidades y amenazas para fortalecer la producción, la productividad, la seguridad alimentaria, la conservación del agua, el empleo, la conservación del medio ambiente, la paz y la estabilidad social.



### Grandes tendencias de la agricultura y la necesidad de acoplarse con el servicio de extensión

Los servicios de extensión deberán estar atentos al desarrollo de las tendencias para poder acoplarse a ellas. Para Echeverri et al (2017), la extensión se ha convertido en un medio que ha permitido el fortalecimiento de las potencialidades de las personas y los territorios rurales. En los últimos años, la extensión se ha visto presionada a promover cambios en sus enfoques, orientaciones, procesos e instrumentos de intervención debido a las tendencias relacionadas con fluctuaciones de la demanda, las modificaciones en los patrones de consumo y las transformaciones del mundo rural, así como por nuevos factores de vulnerabilidad relacionados con la destrucción de recursos naturales, crisis económicas y el cambio climático.

En el mundo existen numerosos sistemas de extensión y transferencia de tecnología que han probado ser efectivos en países y en situaciones socioeconómicas claramente definidas. A pesar de la existencia de estos sistemas, es poco viable imponer en un país, un sistema que funcione en otro. Es por esta razón, que el Foro Global para los Servicios de Asesoría Rural por sus siglas en Ingles GFRAS, ha definido la extensión como “todas las diferentes actividades que se realizan para proveer la información y servicios que necesitan y demandan los agricultores y otros actores del sistema de innovación, para ayudarlos a desarrollar sus capacidades técnicas, organizacionales y de gestión, de tal manera de mejorar su calidad de vida y bienestar” (GFRAS, 2012).

Esta definición le permite a cada país implementar su servicio de extensión en un paradigma que integre la extensión al sistema de innovación, interactuando con la investigación y la educación. Esto como una forma efectiva de generar valor económico y social que requiere la sociedad ru-



ral. A continuación, se amplían las tendencias que visualizan diferentes instituciones y autores como el IICA y el GFRAS, para la extensión en el futuro:

#### Dimensión: Población y consumo

La extensión deberá considerar la economía de mercado que se basa en el imperativo de atender la demanda orientando la oferta productiva a las señales que ofrece el mercado. Pero para lograrlo, se deben enfrentar enormes desafíos de conocimiento e información en los cuales el extensionista tiene un papel fundamental. Los bienes y servicios que se generan en el medio rural deben producirse y adaptarse a las condiciones que exigen los mercados. En un escenario de mercados más exigentes, en donde la calidad e inocuidad son atributos altamente valorados, en donde los bienes culturales adquieren un valor relevante y existen cambios alimentarios acelerados en los consumidores, la extensión puede cumplir un rol fundamental en asegurar una mayor participación de los pequeños y medianos productores en la provisión de alimentos en los que se requieren las siguientes acciones:

Acción	Descripción
<p><b>Determinar la demanda por medio de diagnósticos</b></p>	<p>Identificar y recopilar la demanda y establecer mecanismos efectivos de diálogo entre los extensionistas y los productores para elaborar los planes de producción en forma conjunta.</p>
<p><b>Producir lo que se vende</b></p>	<p>La idea de que la orientación económica debe ser la de producir lo que se vende, no vender lo que se produce, expresa cabalmente el sentido del enfoque a la demanda.</p>



	Énfasis en inocuidad de alimentos.
<b>Atender la distorsión de mercados</b>	En los procesos de comercialización se evidencian los más graves problemas de la producción de pequeños productores, por las enormes distorsiones, particularmente de precios y remuneración de factores, que impiden que los pequeños productores respondan oportunamente a las señales del mercado.
<b>Atender la cadena de valor</b>	Los procesos productivos se conforman por un conjunto de eslabones encadenados en procesos de valor agregado; siendo la producción primaria agropecuaria, una de las actividades económicas que tiene más enlaces inter y extra sectoriales. La eficiencia económica se debe entender en la cadena, asumiendo las interdependencias entre las diferentes fases de la producción: desde los enlaces hacia atrás, que comprenden la provisión de insumos y servicios; y hacia delante, con los procesos de transformación y distribución.
<b>Enfocarse en clusters</b>	El proceso productivo y las cadenas de valor tienen una expresión espacial en aglomeraciones territoriales donde las dimensiones de localización y proximidad determinan las condiciones de sistemas productivos y su desempeño en términos de eficiencia, productividad y competitividad.

Fuente: IICA.



### Promoción del género y juventud rural

Es necesario promover una participación efectiva de las mujeres y los jóvenes de manera inclusiva, respetando su entorno y cultura. Toma importancia la integración, la transición y el recambio generacional para la sostenibilidad de los sistemas de producción. Además, las mujeres y jóvenes pueden aportar en otros eslabones de la cadena productiva, por lo que se propone el desarrollo de competencias y uso de las tecnologías de información y comunicación. Así como promover la participación de los jóvenes como promotores agrícolas (RELASER 2014).

### Recursos naturales y medioambiente

#### Promover el desarrollo sostenible:

Para Castro, R. (2005), el programa de extensión implica idear y poner en marcha propuestas técnicas eficientes en términos ecológicos, al mismo tiempo que se propone un estilo de vida ambientalmente comprometido. Este planteamiento, conduce a precisar lo que se entiende por un “estilo de vida ambientalmente comprometido” con contenidos que van más allá de los aspectos ambientales, pues implica que, para alcanzar la sustentabilidad es necesaria la equidad y la solidaridad social, así como la aceptación de los principios de responsabilidad compartida.

#### Focalizar en la bioeconomía:

La bioeconomía surge como un nuevo paradigma de la síntesis de la biología con la economía, que comprende la incorporación de los avances tecnológicos en los sectores productivos tradicionales. Ante esto, se busca alcanzar la producción y utilización de recursos biológicos renovables, tanto para la provisión eficiente y sostenible de productos, procesos y servicios en todos los sectores de la economía, como para la generación de bioenergía y ovoproductos.



### Tome en cuenta que la biotecnología:

- Posee un carácter integrador, transversal, multidisciplinar y multi-sectorial, que la convierten en un elemento clave de la transformación hacia un sistema que permita obtener mayores productividades en el marco de una mayor sostenibilidad económica, social y ambiental.
- Deberá ser entendida como la utilización intensiva de conocimientos sobre recursos, procesos, tecnologías y principios biológicos para la producción sostenible de bienes y servicios en todos los sectores de la economía (IICA 2019).
- Representa un enfoque de particular relevancia para el desarrollo de la producción agrícola y agroindustrial.
- Permite abordar de manera más coherente el complejo desafío de generar, a partir de la producción agropecuaria, nuevas fuentes sostenibles de crecimiento económico y social que contribuyan al logro de gran parte de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) sintetizados en la Agenda 2030.
- El uso de biocombustibles, biogás, residuos biológicos y los desechos agrícolas, así como los textiles derivados de celulosa tienen un gran potencial para reemplazar el uso de derivados de petróleo.
- El uso de productos a base de derivados de plantas y bioetanol son algunas de las aplicaciones actuales en ALC.

### Cambios en el clima y sus efectos transversales

Para Nelson, G. C. et al. (2009), los programas de extensión pueden desempeñar un papel clave en el intercambio de información al transferir tecnologías, facilitar la interacción, fortalecer las capacidades de los agri-



cultores y promover entre ellos la conformación de sus propias redes. Los servicios de extensión que abordan el cambio climático, específicamente relacionados con procesos de adaptación, incluyen la diseminación de cultivos locales de variedades resistentes a la sequía, la capacitación en sistemas mejorados de manejo y la recopilación de información que facilite el trabajo de investigación nacional. Las organizaciones de agricultores pueden ser un mecanismo apropiado de intercambio de información y pueden brindar enlaces costo-efectivos entre los esfuerzos del gobierno y las actividades de los agricultores.

Actualmente, el cambio climático y el deterioro de los recursos naturales son factores condicionantes del desarrollo. Además, para producir más y mejor, es imperativo modificar estrategias y conductas. Por lo tanto, se requiere establecer nuevos marcos institucionales basados en una agricultura con una mayor productividad total de sus factores, ampliamente inclusiva y resiliente, pero que también cuente con la participación, el liderazgo y el impulso de los jóvenes y las mujeres (PMP-IICA, 2018-2022).

Es de vital importancia promover la conciencia ambiental. De acuerdo con González, H. y D Aramburo (2017), en el tema de acciones de conservación ambiental se trata de fortalecer acciones de mayor compromiso social y político, no sólo en el ámbito familiar, sino de las comunidades, gremios, territorios o conglomerados sociales más amplios. En este caso, la conciencia individual, que también tiene una connotación social y se expresa en movimiento, tales como: campañas, acciones hacia la conservación de los ríos y las fuentes de agua, el aire, el suelo y la biodiversidad.

### Conocimientos y tecnologías

El conocimiento no se transfiere, ni se extiende, se construye. Según Ramírez y Cordero (2007), se deben promover los procesos de gestión de conocimiento, el respeto y el diálogo de saberes en las comunidades de

práctica y el desarrollo de gestores locales, así como el rescate de conocimiento de todos los actores del sistema de innovación. El trabajo en red y las metodologías participativas son necesarias para la integración, comunicación y aprendizaje, en donde se promueve la discusión y la búsqueda de soluciones de manera conjunta. Además, en donde el extensionista tiene el rol de facilitar el intercambio y construcción de nuevo conocimiento.

La educación desde la gestión de conocimiento es un proceso de construcción bidireccional. Mediante la gestión de conocimiento se aprende el por qué y para qué (conocimiento y saber) de los procesos y fenómenos agropecuarios, desarrollando una mejor capacidad en la toma de decisiones. Así mismo, el uso de las tecnologías de información y comunicación son una herramienta poderosa para democratizar el conocimiento. Hacia el futuro, el enfoque de extensión unidireccional, tradicional-verticalista, deberá ser replanteado. En su lugar, un enfoque horizontal bidireccional va ser requerido para actuar en los escenarios del futuro.

### Organización de la economía y búsqueda del desarrollo sostenible

La extensión debe promover los procesos productivos que conforman el conjunto de eslabones encadenados en procesos de valor agregado y la producción primaria agropecuaria que tiene más enlaces inter y extra sectoriales. La eficiencia económica se debe entender en la cadena, asumiendo las interdependencias entre las diferentes fases de la producción: desde los enlaces hacia atrás, que comprenden la provisión de insumos y servicios; y hacia delante, con los procesos de transformación y distribución. Al mismo tiempo, el proceso productivo y las cadenas de valor tienen una expresión espacial en aglomeraciones territoriales, donde las dimensiones de localización y proximidad determinan las condicio-

nes de sistemas productivos y su desempeño en términos de eficiencia, productividad y competitividad. Ante esto, asumir el enfoque a cadenas y aglomeraciones, tiene gran significancia para el extensionismo, ya que no es recomendable concentrarse exclusivamente en la producción agropecuaria, artesanal y de transformación, sin considerar las demandas de innovación, desarrollo de capacidades y asistencia técnica a lo largo de la cadena. Esto con el objetivo de atender los aspectos críticos de sus eslabones y el clúster.



Las TIC y la digitalización se consolidan como factores determinantes en la organización y competitividad de las economías. La generalización de la conectividad, las tecnologías satelitales, la ciencia de datos y los mecanismos de inteligencia artificial, la robótica, los sistemas auto comandados (autos, aviones, barcos, drones, implementos agrícolas, entre otros), los sensores electrónicos y biológicos, la realidad virtual y la realidad aumentada, la “internet de las cosas”, las aplicaciones de blockchain, establecen un mundo crecientemente interconectado, donde se redefine el papel del espacio y los modelos de negocios en los diversos sectores de la economía.

Es necesario tomar en cuenta que, para acoplarse con las tendencias los sistemas de extensión y las personas extensionistas deberán:

#### 1. Funcionar como un sistema:

Reforzando la idea del servicio de extensión como un sistema y no como una serie de actividades independientes que, en la mayoría de los casos, realizan los extensionistas en forma aislada. Para que el servicio de extensión trabaje en forma sistémica deberá:



- A partir de una línea base bien determinada, promover la gestión y evaluación por resultados. Dicha evaluación debe incluir tres planos: gestión, resultados e impactos.
- Generar una visión hacia el futuro y definir como alcanzarla por medio de una misión, a partir de la cual se generan objetivos y líneas estratégicas.
- Conformar una red de trabajo con diferentes instituciones y organizaciones como una alternativa para mejorar los esfuerzos nacionales, regionales y locales en materia de innovación tecnológica. Esto les permitirá mejorar el desempeño y alcanzar con éxito las metas al lograr una mayor sinergia entre ellos.
- Fortalecer las alianzas público-privadas, tomando en cuenta que la extensión no es un servicio exclusivo de los sistemas de extensión pública o privada y que existen un significativo número de proveedores, entre los que sobresalen: empresas del sector privado, universidades, ONGs y otros organismos que participan en actividades de extensión. Ante esto, surge la necesidad de establecer mecanismos de vinculación que permitan articular mejor la intervención con los productores. El objetivo principal de estas alianzas estratégicas es aprovechar ventajas competitivas de las instituciones u organizaciones para fortalecer los servicios que se ofrecen a los productores.
- Reforzar o recuperar el estatus de la función de extensión que se ha perdido en un modelo debilitado por los ajustes estructurales.
- Romper el aislamiento que ha tenido el Sistema de Extensión con otras unidades y dependencias del Ministerio de Agricultura, tanto a nivel central como regional y local.



- Fortalecer la participación de los agricultores en la toma de decisiones, por medio del fortalecimiento de sus organizaciones y mediante el desarrollo de liderazgo.

### **2. Establecer mecanismos para fortalecer la relación entre investigación y extensión:**

Los extensionistas, investigadores y productores deberán estar intercomunicados, formando una red para potenciar el desarrollo de la innovación tecnológica y de esta manera ampliar las posibilidades para el desarrollo de los proyectos asociados en diferentes áreas, el intercambio de información y experiencias exitosas. Para esto se requiere:

- Acercamientos para conocer el trabajo que realizan las personas productoras.
- Planeamiento conjunto para establecer prioridades de innovación tecnológica.
- Establecimiento de agendas conjuntas de trabajo.
- Monitoreo y evaluación de efectos e impactos de la innovación tecnológica.

### **Actividades de aprendizaje:**

#### **Análisis de enfoques:**

#### **Instrucciones:**

- Analice cuidadosamente los dos enfoques de extensión que se presentan.
- Conteste la siguiente pregunta: ¿En cuál de los dos enfoques siente más identificada su labor de extensión?



- ¿Con cuál enfoque se puede acoplar mejor una persona extensionista a las tendencias futuras?

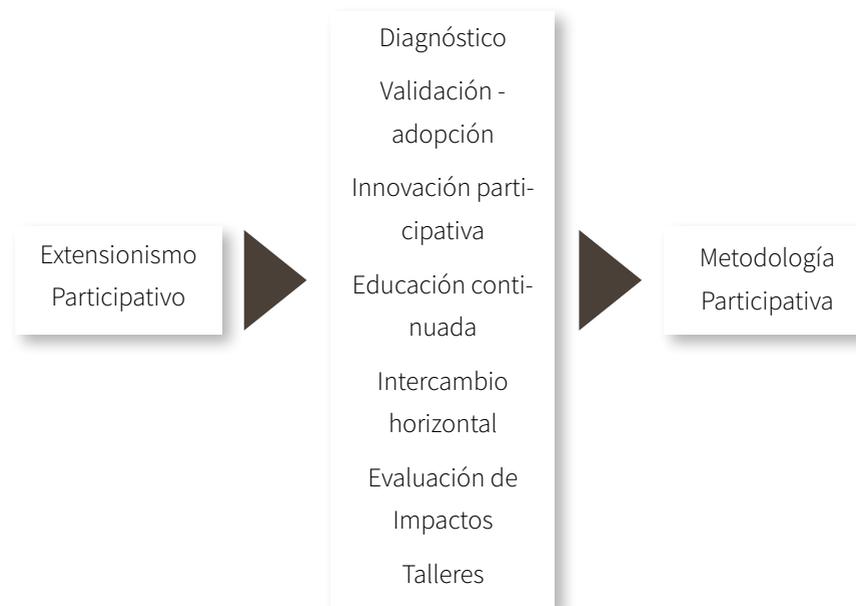
### 1. Enfoque de extensión clásico-vertical-unidireccional:

El objetivo de este enfoque es crear soluciones para resolver determinados problemas, para esto se requiere transferir soluciones, a los grupos meta. Las soluciones son innovaciones generadas por los investigadores, o al menos especialistas en la materia. Los problemas a los que apuntan las soluciones, han sido identificados y priorizados por los mismos investigadores o especialistas que, en el momento oportuno, también se encargarán de la evaluación de la aceptación y adopción de la propuesta tecnológica por parte de los destinatarios. El funcionamiento del enfoque se presenta a continuación:



### 2. Enfoque de extensión horizontal-doble vía-participativo:

El objetivo de este enfoque es identificar problemas por medio de diagnósticos participativos con los actores, para buscar y encontrar soluciones que beneficien a todos por medio de la educación continua o permanente, el intercambio de saberes en forma horizontal y la evaluación participativa de los resultados. Este enfoque de extensión se resume de la siguiente manera:



### Referencias Bibliográficas

Castro, R. 2005. *La construcción social de la sostenibilidad. Perspectiva de la investigación ambiental*. Persona, Sociedad y Medio Ambiente. Andalucía, Andalucía, España.

Echeverri et al 2017. *Extensionismo territorial en un entorno de innovación y buenas prácticas*. Instituto interamericano de Cooperación para la Agricultura. Ciudad de México

GFRAS (Foro Global para los Servicios de Asesoría Rural). 2012. *El Nuevo extensionista: roles, estrategias y capacidades para fortalecer los Servicios de Asesoría y Extensión*. Suiza, Lindau: GFRAS. 20 p.

González, H. y D Aramburo 2017. *La conciencia ambiental en Costa Rica:*

## 5. Tendencias del Extensionismo



*evolución, estado actual y retos y futuros: sistematización del proceso de mejoramiento de la conciencia ambiental de Costa Rica.* MINAE, SINAC, JICA. San José. Costa Rica

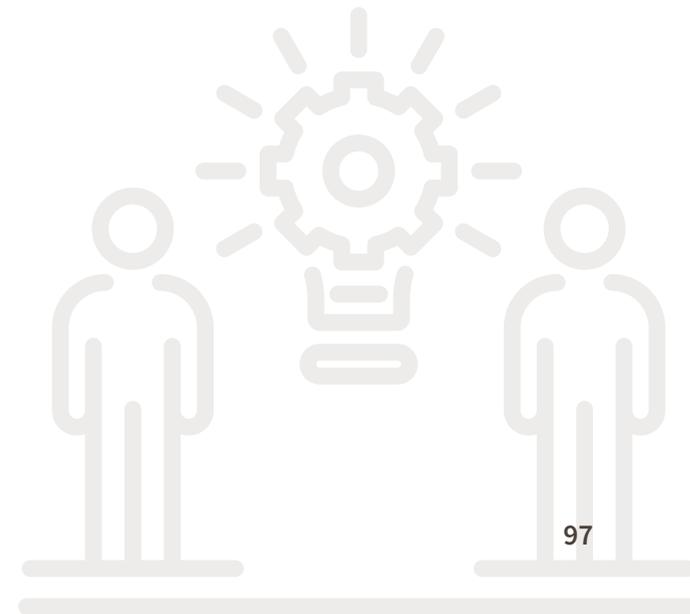
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. 2018. *Plan de Mediano Plazo 2018-2022.* San José, C.R.: IICA.

Nelson, G. C. et al. (2009) Cambio Climático: *El impacto en la agricultura y los costos de adaptación.* Washington, D.C. International Food Policy Research Institute (IFPRI).

Ramírez, L; Cordero, L. 2007. *Gestión del conocimiento en el marco de la transferencia de tecnología agropecuaria.* Revista alcances tecnológicos 5 (1):47-54 p.

RELASER (Red Latinoamericana para Servicios de Extensión Rural). 2014.

## 5. Tendencias del Extensionismo



## 6 Planificación en el Extensionismo



### Palabras Clave:

Planificación, plan anual, plan estratégico, participación y diagnóstico.

### Objetivos:

- Definir el concepto y tipos de planificación en extensión.
- Identificar competencias blandas requeridas en la planificación del programa de extensión.
- Reconocer la importancia de las competencias blandas en la planificación de las actividades de extensión.

### Introducción:

Según el CAC (2010), la planificación es la posibilidad de intervenir, decidir y actuar sobre una realidad, un problema, situación o necesidad a la que se enfrentan los actores. Por ser la primera etapa del proceso administrativo, la planificación se considera fundamental para el desarrollo de los planes, programas y proyectos de extensión. Existen tres niveles de planificación claramente establecidos para el programa de extensión: corto, mediano y largo plazo. Hoy en día, la participación de técnicos, administradores, extensionistas y productores se considera vital para establecer los planes institucionales de trabajo.

De acuerdo con Adid (2010), por medio de la planificación se conoce críticamente la realidad para tomar decisiones, establecer directrices, estrategias futuras y formular los proyectos sustentados en las capacidades y

los recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros, así como en los arreglos institucionales existentes. Las decisiones se adoptan a partir de las prioridades de intervención negociadas para cada territorio y sistematizadas en forma de plan.

A la persona extensionista le corresponde asumir labores de planificación y poner en práctica lo planificado. Para realizar estas labores, el profesional requiere de competencias duras (técnicas), tales como: realizar diagnósticos y sistematizar información para el establecimiento de planes. Además, requiere de competencias blandas relacionadas con asumir liderazgo para la implementación del plan, favorecer la confianza entre las personas productoras y adquirir un compromiso mediante el apoyo constante. Así mismo, debe ser inclusivo con grupos que han sido históricamente discriminados.



### ¿Cuál es la finalidad de la planificación?

Para Sepúlveda (2008), el fin último de la planificación es el desarrollo sostenible. Desde esta perspectiva, la planificación se puede conceptualizar como el proceso de cambio social y elevación de las oportunidades de la sociedad, compatibilizando, en el tiempo y en el espacio, el crecimiento y la eficiencia económica, la conservación ambiental, la calidad de vida y la equidad social, partiendo de un claro compromiso con el futuro y de la solidaridad entre generaciones.



El desarrollo sostenible se basa en la definición planteada por el Informe Brundtland, que lo define “como el proceso capaz de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas”. Es decir, el concepto involucra las dimensiones que vinculan la eficiencia económica, la equidad social y la conservación ambiental, o el trípode de la sostenibilidad.

### ¿Cuántos niveles tiene la planificación?

La planificación tiene tres niveles que se describen a continuación:

Tipo	Período	Fin	Instrumento
Planificación Estratégica	5 - 10 años	Visualizar cambios a futuro y cómo lograrlos	Plan Estratégico
Planificación de mediano plazo o táctica	3 - 5 años	Consolidar metas	Programa

Planificación anual u operativa	6 meses - 1 año	Logros inmediatos	Plan anual y proyectos
---------------------------------	-----------------	-------------------	------------------------

### ¿En qué nivel de planificación se ubican las personas extensionistas?

Las personas extensionistas pueden participar en la elaboración de planes de mediano y largo plazo, sin embargo, trabajan con mayor frecuencia en la planificación anual. Esto debido a que, es el nivel operativo de la planificación en el que se incluye el conjunto de actividades que se van a realizar durante el año.

El plan anual es fundamental para:

- Contribuir al logro de la visión institucional establecida en el largo plazo.
- Responder a los problemas o necesidades detectadas en el diagnóstico.
- Elaborar el Informe Anual de Labores.
- Racionalizar la utilización de los recursos materiales, financieros y humanos disponibles.

### ¿Hay un modelo o guía para realizar el plan anual de trabajo?

Las personas extensionistas cuentan con un modelo o guía para realizar el plan anual. A continuación, se presenta la matriz fundamental que sirve de guía general básica para realizar el plan anual:

¿Qué debe hacerse para contribuir a la visión institucional?	¿Qué debe hacerse día a día?	¿Qué debe hacerse para alcanzar los objetivos?	¿Qué resultados se esperan?
Objetivo estratégico (alineamiento)	Objetivos operativos (anuales)	Actividades	Metas
Se selecciona un objetivo estratégico institucional que guíe el desarrollo del plan anual	Se detalla lo que se quiere alcanzar en un año	Se detallan las acciones o tareas que se deben realizar para cumplir con los objetivos propuestos.	Se establece la unidad de medida de los objetivos propuestos.

### ¿Qué competencias blandas requieren las personas extensionistas para planificar e implementar el programa de extensión?

Una persona extensionista requiere primeramente de competencias duras para realizar diagnósticos, interpretación de información y formular planes. Pero también, competencias blandas relacionadas con el liderazgo, compromiso, confianza y dar participación a grupos que han sido tradicionalmente excluidos como mujeres y personas jóvenes, en la implementación y logro de las actividades del plan anual.

Durante la fase de elaboración del plan se considera muy importante promover la participación, porque permite identificar personas líderes

¿Cómo medir los resultados?	¿Cuándo se debe hacer?	¿Quién lo debe hacer?
Indicadores	Tiempos	Responsables
Se especifica lo que se desea alcanzar en cada uno de los objetivos propuestos, especificando cantidad, tiempo, calidad.	Se define el tiempo en que se realizarán las actividades para alcanzar los objetivos propuestos.	Se indica a las personas y unidades que deben intervenir para que la Contraloría de Servicios cumpla con los objetivos propuestos.

así como, crear confianza y compromiso para su implementación. Entre las principales competencias blandas para la planificación identificadas en talleres y grupos focales con personas productoras y la consulta a especialistas son:

- **Conocer y aplicar los conceptos básicos de planificación al programa de extensión:**

La planificación es la primera función de la administración que sirve de base para las demás funciones: organización, dirección y control. Permite proponer objetivos y las estrategias para alcanzarlos.

## 6. Planificación en el Extensionismo

- **Asumir el liderazgo para desarrollar el programa de extensión:**

El liderazgo consiste en la capacidad que tiene una persona extensionista para influir de forma positiva en los actores del programa de extensión hacia el logro, desde una visión de desarrollo participativa.

- **Generar confianza entre las personas productoras y otros actores:**

La confianza consiste en la capacidad de la persona extensionista para generar un sentimiento de seguridad entre los actores del proceso y la esperanza de que las actividades se desarrollen conforme a las expectativas de las personas productoras.

- **Adquirir compromisos para la implementación del plan con los actores:**

El compromiso es la capacidad para tomar consciencia de la importancia que existe en cumplir con lo acordado anteriormente para el beneficio de todas las personas actoras y el éxito del proceso de extensión.

- **Promover la inclusividad de mujeres y personas jóvenes:**

La inclusión es una competencia de la persona extensionista por medio de la cual se reconocen los derechos económicos, sociales y culturales a grupos poblacionales que aportan de manera significativa al desarrollo rural, como es el caso de las mujeres y las personas jóvenes.

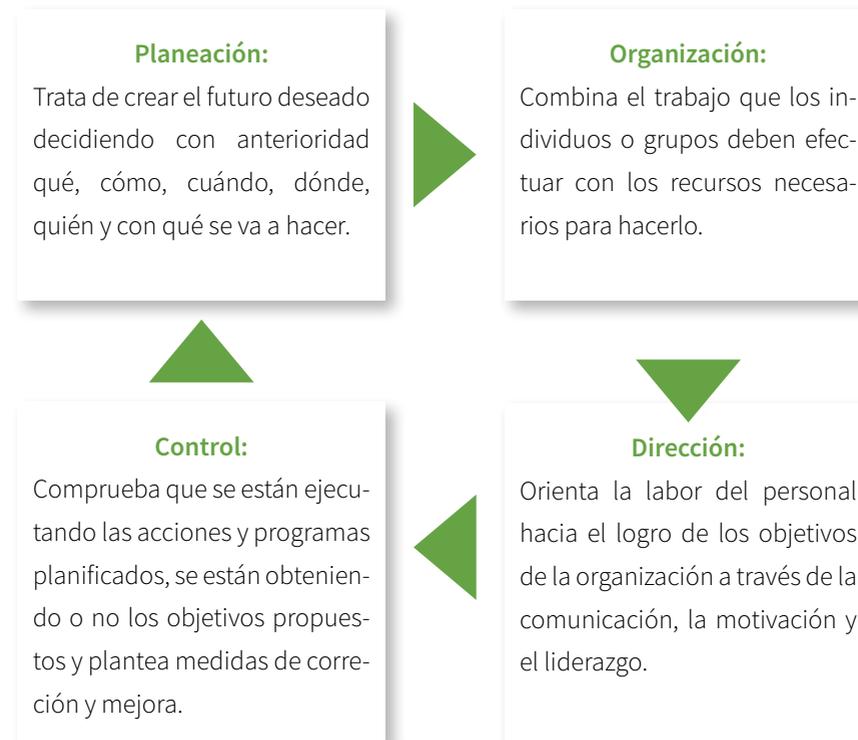
### Tome en cuenta que:

Cuando una persona extensionista planifica el plan estratégico, táctico u operativo, debe saber que se encuentra en la primera fase del proceso administrativo, por lo que posteriormente debe: organizar, dirigir y evaluar (controlar). Por esta razón, para implementar el plan se requiere de

## 6. Planificación en el Extensionismo

asumir liderazgo, crear confianza entre las personas productoras y favorecer el compromiso mediante el apoyo conjunto a los actores, incluyendo mujeres, personas jóvenes, personas afrodescendientes, inmigrantes y grupos originarios.

### Proceso Administrativo



La participación es un proceso sistemático del aprendizaje social en el cual los actores sociales, en conjunto con los técnicos, construyen la visión crítica y colectiva de la realidad para la toma de decisiones, (elección de alternativas), así como la implementación de las acciones necesarias y adecuadas para la consecución del plan. La participación permite identi-

ficar personas líderes e infraestructura comunal estratégica para realizar actividades de implementación del plan. La participación debe:

- Garantizar mayor participación de mujeres, jóvenes y grupos étnicos.
- Promover la participación de actores públicos y privados presentes en el territorio
- Incentivar el protagonismo y la autonomía de la población y sus organizaciones.
- Aumentar la receptividad a las iniciativas propuestas de parte de los actores sociales.

Finalmente, para Kurihara (2012), la planificación participativa es una actividad que facilita la toma de decisión lógica para un plan de trabajo conjunto ya sea de producción, comercialización o transformación. Este modelo participativo tiene como ventajas: motivar las iniciativas propias de los actores, visualizar la organización requerida para lograr las metas comunes e identificar personas responsables de las diferentes actividades del plan. Al finalizar la elaboración del plan, es importante resolver interrogantes como: ¿Lo planificado es realizable?, ¿Cómo asumir el liderazgo para implementar el plan?, ¿Cómo crear confianza entre los actores Y ¿Cómo lograr un compromiso para alcanzar los objetivos planteados?

### Actividades de aprendizaje

#### Preguntas para la reflexión sobre el tema:

1. ¿Realiza usted el plan anual en forma individual o con la participación de los actores?
2. ¿Qué acciones o estrategias emplea usted para lograr que lo plani-

ficado se cumpla?

3. De las competencias blandas requeridas en la planificación: liderazgo, confianza, compromiso e inclusividad, ¿Cuál considera usted que es la más importante para la persona extensionista?
4. ¿Ha participado usted en la elaboración de planes estratégicos de extensión? Si no ha participado en su elaboración: ¿Lo conoce?, ¿Lo toma en cuenta para elaborar el plan anual?
5. ¿Son importantes las competencias blandas durante la planificación e implementación de los planes de extensión?

### Referencias Bibliográficas

- Adid, A. (2010). Guía para la formulación y gestión de planes de desarrollo rural sostenible: un abordaje participativo con enfoque territorial. Asunción: IICA, 2010. 88 p., 15 x 23 cm
- Buarque, S. (2002). Construyendo el Desarrollo Local Sustentable: metodología de Planeamiento, Rio de Janeiro: Terra Mater, Garamond.
- CAC. (2010). Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial. San José: Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC)/IICA.
- Kurihara, T. (2012). Planificación de la producción. Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA) San Salvador
- Sepúlveda. S. (2008). Gestión del desarrollo sostenible en territorios rurales: métodos para la planificación– San José, C.R.: IICA.

## 7 Liderazgo en el Extensionismo



### Palabras Clave:

Estilos de liderazgo, líder autocrático, líder democrático o participativo y líder transformacional.

### Objetivos:

- Definir el concepto de liderazgo.
- Identificar estilos de liderazgo.
- Determinar cómo fortalecer el liderazgo.
- Valorar la importancia del liderazgo como competencia para el desarrollo de programas de extensión.

### Introducción:

El liderazgo se considera una competencia blanda vital para la persona extensionista. Existen diferentes estilos de liderazgo entre los que sobresalen el autocrático, democrático y laissez faire (dejar hacer, dejar pasar), entre muchos otros. Actualmente, la sociedad enfrenta una crisis relacionada con la inseguridad alimentaria, la destrucción del medio ambiente, el cambio climático, la pérdida de valores, entre otros. Las personas extensionistas y los actores deben asumir el liderazgo para diseñar e implementar estrategias de extensión que mitiguen su impacto. Ante esta situación, surge la necesidad de que la persona extensionista asuma un estilo de liderazgo activo como el liderazgo transformacional. Este estilo de liderazgo, motiva a la persona extensionista y a los actores a tener

claro lo que se quiere lograr (visión de futuro) y cómo lograrlo mediante acciones concretas (misión), que orienten a los equipos hacia los objetivos y metas propuestos. El liderazgo transformacional en esencia es la capacidad de influir positivamente en los actores que participan en el programa de extensión para identificar y proponer soluciones. En otras palabras, cuando una persona extensionista asume un rol de líder transformacional:

1. Detecta problemas u oportunidades por medio de diagnósticos participativos
2. Formula una visión y una misión en forma participativa para resolver los problemas o aprovechar oportunidades detectadas.
3. Establece planes, objetivos y metas
4. Adquiere un compromiso con lo propuesto.
5. Evalúa los resultados en forma conjunta.

Además, las personas productoras tienden a seguir a quienes les dan la oportunidad de expresar sus opiniones y que esas opiniones se reflejen en planes y programas. La mayoría de los autores están de acuerdo con que los líderes nacen, pero que también se pueden fortalecer las capacidades de liderazgo. Asimismo, concuerdan en que las personas líderes analizan su entorno para encontrar oportunidades, practicar valores, desarrollar confianza y adquirir un compromiso con la visión que han definido.



### Evolución del concepto de liderazgo

Para Blanchard (2007), el paradigma (modelo) del liderazgo ha venido cambiando durante los últimos 60 años. Los primeros estudios partieron de que los líderes nacen, no se hacen, por lo que las investigaciones se centraron en identificar un conjunto de rasgos comunes de los líderes exitosos y que se usaban para asignar posiciones de liderazgo.

En la década de los 50, el modelo de liderazgo se centró en las acciones concretas del líder para lograr lo planificado, por lo que el liderazgo se orientaba hacia la tarea. Es decir, un liderazgo centrado en realizar las tareas según los métodos preestablecidos y los recursos disponibles. Mientras que, en la década de los setenta, quedó claro que no existe un modelo único de liderazgo para todas las circunstancias. Ante esto, el modelo de liderazgo pasó de la tarea a la teoría de la contingencia (eventualidad), basada en el líder, los seguidores y la situación: el liderazgo surge en un contexto en que se generan diferentes situaciones que la persona líder y los seguidores deben atender.

A partir de los años setenta y hasta la actualidad, el modelo de liderazgo se orienta hacia la integración de los rasgos del comportamiento enfocados a influir positivamente en las personas y hacia la contingencia o eventualidades que van sucediendo. Los altos niveles de desempeño se dan cuando los líderes establecen entornos motivacionales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. Además, los líderes deben crear una cultura de alto desempeño mediante la comunicación, participación y respeto.

### ¿Cómo se puede definir el liderazgo?

El liderazgo se define como el conocimiento, las actitudes y las conductas utilizadas para influir en forma positiva sobre las personas productoras



para identificar una visión obtenida en forma participativa. Por tanto, es por medio del liderazgo que se consigue que las personas productoras se identifiquen con una visión de lo que se quiere lograr o ser en el futuro.

### Estilos de liderazgo

Maxwell (2007), determinó que un estilo de liderazgo es una combinación de los rasgos (características), las destrezas y el comportamiento del líder cuando interactúa con sus seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, su elemento fundamental es el comportamiento, pues constituye un patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder. A continuación, se presentan los principales estilos de liderazgo:

- **El liderazgo autocrático:**

La persona líder asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones. Inicia las acciones, dirige, motiva y controla el grupo de personas. Carece de variedad y creatividad. La decisión se centra en la persona líder, debido a que puede considerar que solamente él o ella es capaz de tomar decisiones importantes. Puede sentir que las personas a su cargo son incapaces de guiarse a sí mismas o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. Les pide a las personas obediencia y adhesión a sus decisiones. Para muchos autores, los extensionistas han asumido este estilo de liderazgo al aplicar un enfoque vertical en donde el extensionista es el que sabe, el que estudió y el que conoce la tecnología mientras que las personas productoras asumen un rol pasivo y sumiso.

- **El liderazgo liberal (rienda suelta):**

La persona extensionista tiende a asumir el desarrollo del plan a la espera que las personas asuman la responsabilidad por su propia iniciativa

brindando poco apoyo y motivación. No obstante, por la falta de coordinación en el trabajo, las tareas no se completan y el ánimo del grupo tiende a ser bajo, excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas. Este estilo de liderazgo proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores, es confuso e indefinido. Los integrantes del grupo que lidera una persona con este estilo, es recomendable que sean altamente calificados y capaces en el proceso para que el enfoque y el resultado sean satisfactorios.

- **El liderazgo participativo (democrático):**

El extensionista usa como principal estrategia los procesos participativos para establecer el programa. La persona líder involucra a las personas productoras en la identificación de actividades, cronogramas de trabajo, fijación de metas y evaluación de los resultados. En este sentido, no delega su derecho a tomar decisiones finales y señalar directrices específicas a sus compañeros y compañeras, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Además, escucha y analiza las ideas de sus colaboradores y acepta sus contribuciones, siempre que sea posible y práctico. Este tipo de liderazgo es participativo y abierto, por lo que suele promover el buen ánimo y la satisfacción en el equipo.

Existen otros estilos de liderazgo emergentes, entre los que sobresalen el liderazgo de servicio, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Este último, ha ganado popularidad en los últimos años como un tipo de liderazgo centrado en la participación y la solución de problemas para alcanzar metas individuales, grupales u organizacionales.

- **Liderazgo transformacional (gestor de cambios):**

Representa una valiosa oportunidad para que las personas extensionistas puedan iniciar transformaciones en los territorios rurales, ya que im-

plica un incremento de las capacidades de los actores para resolver en forma individual o colectiva los problemas, necesidades insatisfechas o aprovechar oportunidades que se encuentran en su entorno. El liderazgo transformacional representa una cultura de cambio. El líder transformacional debe tener la capacidad de establecer, en forma participativa, una visión de lo que se quiere lograr o ser en un territorio en un período de tiempo. Ante esto, la persona líder debe:

- Transmitir confianza y respeto.
- Motivar a los actores dando capacitación y apoyo.
- Enfocarse en la solución de problemas y promover la participación para resolver problemas.
- Poseer la habilidad para cuestionar el “status quo” e iniciar cambios.
- Contar con la capacidad de reconocer oportunidades para la organización.
- Identificar una visión conjunta e inspirar a avanzar hacia ella.
- Estimular la creatividad, fomentar la colaboración y delegar.

En el siguiente esquema se resumen las condiciones del líder:



Busca soluciones a los problemas de la agricultura.



Centra su liderazgo en valores. Practica lo que predica.



Establece enlaces entre líderes, productores y organizaciones rurales.



Ofrece su capacidad personal y profesional al servicio de los demás.

**Fuente:** Caliva, J. (2009).

### ¿Qué estilo de liderazgo se debe asumir?

Existen varios estilos de liderazgo para el desarrollo de programas, proyectos o visiones. Durante las últimas décadas, ha prevalecido en el extensionismo el estilo de liderazgo autoritario o vertical. La implementación de este estilo de liderazgo por parte de la persona extensionista, ha derivado en condiciones y acciones en el desarrollo del programa de extensión, tales como que:

- Las personas productoras no participan en la elaboración del programa de trabajo.
- La persona extensionista establece las prioridades, selecciona las metodologías y evalúa los resultados.
- Se pide a las personas productoras obediencia a las instrucciones y el uso de tecnologías recomendadas y al desarrollo de las actividades propuestas por los extensionistas.

Esta situación ha traído desconfianza entre las personas productoras, baja participación y baja adopción de las recomendaciones. En respuesta, aparece la posibilidad de utilizar un enfoque de liderazgo más participativo como el liderazgo democrático, pero especialmente el liderazgo transformacional. Este último, representa un estilo de liderazgo apropiado para iniciar transformaciones que se requieren en una crisis tan severa como la que se vive en la actualidad.

Para asumir un estilo de liderazgo transformacional la persona extensionista debe:

1. Haber completado, sistematizado e interpretado la información de los diagnósticos realizados.
2. Identificar, en forma participativa, la situación que se desea alcanzar. Para ello, debe plantearse una primera aproximación a la visión de futuro.
3. Identificar las acciones conducentes al logro de la visión establecida.

Para Bass y Avolio (1990), el liderazgo transformacional se basa en la capacidad que tiene la persona líder para cambiar y transformar situaciones o problemas, en conjunto con las personas productoras y otros actores del proceso. Es posible reconocer a una persona extensionista con un estilo de liderazgo transformacional, porque identifica por medio de diagnósticos, observaciones o entrevistas problemas o situaciones que deben ser cambiadas o mejoradas y así, una vez descubiertos los problemas o situaciones, emplea toda su energía para resolverlos en forma conjunta con las personas productoras y otros actores. La persona con un estilo de liderazgo transformacional se caracteriza por:

1. Infundir en los actores el sentido de misión. Es decir, de objetivos que son necesarios plantear para solucionar los problemas.
2. Delegar funciones de acuerdo con la capacidad de los diferentes actores.
3. Promover la creatividad para enfrentar diversas situaciones o resolver problemas.
4. Dar ánimo e infundir optimismo a los actores para alcanzar los objetivos propuestos.

Toda persona extensionista tiene el potencial para fortalecer su condi-

ción de liderazgo y convertirse en un agente de cambio y no en un administrador o gerente del programa de extensión. Es necesario tener claro de que existen diferencias entre ser un líder y un administrador o gerente. En el siguiente cuadro se establecen esas diferencias:

Líder	Gerente
Tiene una visión del futuro	Tiene objetivos y metas que cumplir
Es transformacional	Es transaccional
Se guía por el corazón	Se guía por la mente
Tiene seguidores	Tiene subordinados
Busca la influencia	Busca el control

Fuente: Caliva, J. (2009).

### ¿Cómo se puede adoptar o fortalecer el estilo de liderazgo?

Al asumir un estilo de liderazgo transformacional, la persona extensionista encuentra una situación relacionada con inseguridad alimentaria, baja producción, deficiente comercialización o falta de organización detectada por medio de diagnósticos y que debe ser mejorada o transformada. En este sentido, mediante el diseño de una estrategia colaborativa con los demás actores del espacio se emprenden en conjunto una serie de acciones para cambiar esta situación. A continuación, se describen una serie de actividades que pueden contribuir con el fortalecimiento de la competencia de liderazgo:

- **Capacítese:**

Es importante que la persona extensionista se inscriba en programas de

formación en liderazgo. La persona debe emprender una formación en liderazgo mediante la participación en programas de capacitación, seminarios y talleres sobre el tema. Asimismo, se debe profundizar en la lectura de autores como Steven Covey, Ken Blanchard, John Kotter o John Maxwell, entre otros, quienes proponen nuevas teorías en el campo. Sin embargo, estudiar a esos autores no bastará; será necesario también poner en práctica sus propuestas y evaluar los resultados.

- **Investigue:**

La persona extensionista debe aumentar sus conocimientos en áreas como: planificación estratégica, formación de equipos, coaching, benchmarking, alineamiento, comunicación asertiva, escucha empática, organizaciones de aprendizaje y reingeniería, entre otras áreas del conocimiento que le ayuden a mejorar su desempeño y adaptarse a nuevas tendencias y tecnologías.

- **Motive:**

Es de vital importancia que la persona extensionista deje atrás el individualismo y trabaje en equipos de alto rendimiento. El éxito del equipo de trabajo no va a depender de la genialidad individual, sino de la manera en que sus miembros buscan la coordinación y complementariedad de sus actividades, apoyándose unos a otros.

- **Colabore:**

La persona extensionista debe de tener una actitud proactiva y disposición a ayudar a los diferentes actores del programa, no solamente cuando se requiera. Es decir, es necesario estar atento a detectar e incluso, anticiparse a posibles dificultades que se pueden experimentar y ofrecer apoyo.



- **Promueva la resolución de conflictos:**

La solución de conflictos y la negociación puede ser más fácil de lo que se imagina. Es importante tener en mente que, en la vida personal, familiar y laboral se necesita canalizar las situaciones, controlar las emociones y buscar el equilibrio para obtener aprendizajes significativos de las dificultades y así, actuar mejor frente a situaciones futuras.

### ¿Se puede aprender a influenciar?

El liderazgo transformacional consiste en influenciar en forma positiva a las personas productoras y otros actores hacia una visión desarrollada en forma participativa. La persona líder se encargará de movilizar y encauzar los esfuerzos hacia el logro de la visión de futuro. Su influencia es vital para comunicar la visión y la misión institucional y estimular el trabajo en equipo. Sin embargo, para influir en las personas productoras y otros actores, debe ser un modelo a seguir que identifique y practique valores que orienten su desempeño, de manera que todos los miembros de la organización practiquen esos valores también. En otras palabras, el líder motiva, influencia e inspira a las personas productoras y otros actores por medio de su propio ejemplo.

### ¿Se puede fortalecer la autodisciplina y perseverancia?

Para transformar una situación negativa en una situación positiva se requiere de autodisciplina, que representa la habilidad de focalizar el comportamiento hacia el logro de los objetivos establecidos en la misión. Una vez fijados los objetivos, se debe calcular el tiempo y establecer estrategias para lograrlos. Algunas estrategias pueden ser:

- Establecer objetivos y metas claras.
- Instaurar sistemas de autoevaluación para verificar el logro de ob-



jetivos y metas.

- Mantenerse en control para lograr las metas. Ser sincero y cumplir las promesas.
- Establecer procesos de rendición de cuentas.

### Tome en cuenta que:

Es necesario que la persona extensionista abandone el estilo de liderazgo autoritario a la hora de desarrollar el programa de extensión. En su lugar, se debe adoptar un estilo más democrático como el estilo transformacional que le permitirá relacionarse mejor con los actores para fijar en forma participativa una visión y misión de lo que se quiere lograr.

Es un error asociar un líder a un superhombre. Kotter (1996), nos recuerda que, el liderazgo no es algo místico y misterioso. No tiene nada que ver con tener “carisma” o cualquier otro rasgo exótico de la personalidad. No es el dominio de los elegidos. En realidad, el liderazgo puede modelarse, y el único requisito para llegar a ser un buen líder es la voluntad de serlo. Si se tiene voluntad, se puede emprender una autoformación (por ejemplo, basada en la lectura y la puesta en práctica de los principios del liderazgo) o una capacitación formal basada en cursos y seminarios.

Muchos de los rasgos de un líder descritos en la literatura como objetividad, escucha atenta, humildad, sentido del humor, valentía, autodominio, lealtad, gratitud y responsabilidad entre otros, se pueden alcanzar con formación y una férrea disciplina. A través del análisis de esos rasgos, podemos llegar a la conclusión de que existen espacios para el mejoramiento, ya que muchas de estas características están relacionadas con la personalidad y la inteligencia emocional. Los aportes de las ciencias sociales como la psicología, han sido de suma importancia porque han desarrollado una serie de instrumentos y técnicas por medio de las cua-

les es posible fortalecer nuestra autoestima, identificar nuestros estilos de aprendizaje, rasgos de nuestra personalidad, trabajar en equipo y entender el clima organizacional.

**Perfil de la persona extensionista-líder**

Dimensión	Actitud del agrolíder
<p><b>Creatividad:</b> Busca soluciones a los problemas de la agricultura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestiona las verdades.</li> <li>• Anticipa oportunidades.</li> <li>• Fomenta el cambio de paradigmas.</li> <li>• Estimula el desarrollo de una visión de futuro.</li> <li>• Toma riesgos.</li> </ul>
<p><b>Congruencia:</b> Centra su liderazgo en valores. Practica lo que predica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asume y expresa sus valores personales.</li> <li>• Lo que dice, lo hace.</li> <li>• Busca compartir los valores.</li> <li>• Estimula a los miembros de la organización a vivir los valores identificados.</li> </ul>
<p><b>Facilitación:</b> Establece enlaces entre líderes, productores y organizaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allana el camino hacia el logro de acuerdos entre los actores del sector rural.</li> <li>• Construye alianzas estratégicas.</li> <li>• Comparte su liderazgo con los demás miembros del equipo.</li> <li>• Libera el talento de los miembros de su equipo.</li> </ul>

<p><b>Servicio:</b> Ofrece su capacidad personal y profesional al servicio de los demás.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya acciones de mejoramiento de la calidad de vida de los actores de las zonas rurales.</li> <li>• Empodera a las personas para que mejoren su autoestima.</li> <li>• Es flexible y amistoso.</li> </ul>
--	---

**Fuente:** Caliva, J. (2009).

En conclusión, es necesario promover un liderazgo con base en la creatividad, la congruencia, la facilitación y el servicio, por medio de la creación de espacios de discusión e intercambio de experiencias entre líderes en los ámbitos territorial, nacional. Además, considerando las herramientas actuales, la creación de redes virtuales de trabajo que les permiten mantenerse en contacto, a pesar de lo distantes que pueden estar las personas extensionistas de las áreas rurales.

**Actividades de aprendizaje**

**Instrucciones:**

A continuación, se presentan una serie actividades para que complementen su autoaprendizaje:

1. Identifique líderes entre los actores del medio rural y entrevístelos.
2. Prepare una lista de las principales características de los líderes identificados.
3. Identifique qué valores se deben fortalecer y qué factores han venido creando desconfianza entre productores y las personas extensionistas.



4. Identifique cursos, libros y especialistas que puedan servir para organizar un programa de capacitación en liderazgo en su región.
5. Explique porqué es importante fortalecer el liderazgo en las personas extensionistas y productoras.

### Referencias Bibliográficas

Bass, B; Avolio, B. (1990). Developing transformational leadership: 1990 and beyond. *Journal of European Industrial Training* 14(5):21-27.

Blanchard, K. (2007). *Liderazgo del más alto nivel*. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

Caliva, J. (2009). *Manual de Capacitación de Facilitadores*. IICA. San José, Costa Rica.

Kotter, J. (1996). *Leading Change*. New York. US, Harvard Business School.

Maxwell, J. (2007). *El desarrollo del líder está en usted*. Editorial Grupo Nelson. Nashville. USA.



## 8 **Confianza y Compromiso** en el Extensionismo



### **Palabras Clave:**

Competencias blandas, confianza, práctica de valores y compromiso.

### **Objetivos:**

- Definir confianza y compromiso en el contexto del programa de extensión.
- Aprender cómo fortalecer la confianza y el compromiso en el marco de la práctica de valores.
- Valorar la importancia de la confianza y el compromiso para la persona extensionista.

### **Introducción:**

En el extensionismo, la confianza y el compromiso son vitales no solo para establecer buenas relaciones sino para lograr que lo planificado se cumpla. La confianza, el compromiso y la práctica de valores son sentimientos que se generan en nuestro interior y del cual somos responsables. Son tan sutiles y frágiles que afectan todos los ámbitos de nuestra vida cotidiana. La mayoría de las relaciones interpersonales, sean comerciales, laborales, particulares o íntimas, comparten los principios de la confianza y el compromiso.

La sociedad exige la construcción de modelos que son básicamente un conjunto de expectativas racionales que deben regir las relaciones interpersonales. A lo largo de su vida profesional, la persona extensionista

debe crear confianza y promover el compromiso para alcanzar los objetivos propuestos. Para que esto suceda, la persona debe de practicar valores que guíen sus acciones centradas en disciplina, responsabilidad, humildad, respeto y solidaridad.



### ¿Cómo podemos fortalecer la confianza y el compromiso cuando trabajamos con las personas productoras?

La definición de confianza contempla varias vertientes del concepto. Para Gordon (2005), la confianza permite reducir las dudas con respecto a la conducta de otras personas. Por lo tanto, es un sentimiento de seguridad esencial en todo tipo de relaciones. Otras definiciones de confianza se presentan a continuación:

- Confianza es la necesidad de depender de otro en el cual se tiene fe. Por eso cuando las personas productoras se reúnen por primera vez con una persona extensionista se generan una serie de expectativas: confían en que se trata de un profesional responsable, que sus estudios respaldan las actividades a realizar y que se mantendrá con ellos apoyándolos por un período de tiempo. La confianza se construye entre ambos en la medida en que las expectativas se cumplen o no.
- La confianza es esperanza firme que una persona tiene en que algo suceda, sea o funcione de una forma determinada. Por ejemplo, cuando se compra un fertilizante confiando en que el vendedor lo va a entregar a tiempo y con la fórmula indicada.
- Es una predicción que hacemos según los comportamientos de las personas con quien nos relacionamos. Confiamos en que cada miembro del equipo asuma su responsabilidad y complete la función a su cargo para lograr el objetivo.

En cualquier situación, la confianza influye en los resultados de acuerdo con el siguiente cuadro:

<b>Cuando la confianza es alta</b>	Los costos de inversión en controles bajan.	La velocidad para realizar actividades, transacciones y proyectos aumenta.
<b>Cuando la confianza es baja</b>	Los costos aumentan por la necesidad de establecer más controles.	Velocidad de realizar actividad, transacciones y proyectos baja.

**Fuente:** Speed of Trust, Stephen M. R. Covey (2006).

De acuerdo con Covey (2006), cuando la confianza es alta, los costos de inversión en controles bajan y la velocidad para hacer negocios y relaciones aumenta. Al contrario, a menor confianza, mayor costo por establecer controles, los trámites se vuelven más lentos y burocráticos y la velocidad de hacer negocios y relaciones baja. Demasiadas regulaciones han sido impuestas por baja confianza, por ejemplo, los controles fitosanitarios y de bioterrorismo. A continuación, se presenta un cuadro en el que se demuestra que muchos de los mitos relacionados con la confianza que pueden ser superados si se asume una actitud firme basada en la realidad:

<b>Mito</b>	<b>Realidad</b>
La confianza no es tangible	La confianza es tangible, real y cuantificable. Afecta cuantitativamente la velocidad de realizar actividades y proyectos.

La confianza es lenta en generarse.	La confianza es rápida en generarse.
Una vez que se ha perdido, la confianza no se puede recuperar.	Aunque es difícil, en la mayoría de los casos, la confianza perdida se puede recuperar
No se puede enseñar la confianza.	La confianza se puede enseñar y aprender de una manera efectiva y puede llegar a ser una ventaja útil y estratégica.

Fuente: Speed of Trust, Stephen M. R. Covey (2006).

### ¿Qué requisitos son necesarios para establecer relaciones de confianza?

Covey y Merrill (2011), en su libro "La velocidad de la confianza", establecen 4 pilares necesarios para crear relaciones de confianza. A continuación, se describe brevemente cada pilar:

- **Pilar 1: Su integridad**

Sea una persona honesta. Se espera que usted establezca relaciones basadas en valores como la responsabilidad y el respeto por las demás personas, mostrando congruencia entre lo que dice y lo que hace.

- **Pilar 2: Sus intenciones**

Las personas productoras y los otros actores del territorio esperan que usted sea una persona sincera, que no ofrezca bienes, materiales o acciones que estén fuera de su alcance. Desde el inicio, debe clarificar los objetivos, las metas y los alcances del programa de extensión y evitar así

generar falsas expectativas o poco realistas.

- **Pilar 3: Su capacidad**

Se espera que usted tenga la capacidad y la práctica para apoyar a las personas productoras a establecer planes y programas de desarrollo agropecuario. Sea humilde, prepárese, manténgase al día (actualizado).

- **Pilar 4: Sus resultados**

Nada genera mayor confianza que los buenos resultados. Establezca metas en conjunto con los actores y sea proactivo para lograr lo planificado.

### Condiciones que intervienen en la generación de desconfianza:

- **Falta de integridad:** Si la persona no ha sido honesta, miente o engaña, se desvaloriza y pierde la confianza de las personas.
- **Malas intenciones:** Algunas de las acciones que generan mas desconfianza están relacionadas con ocultar información u ofrecer bienes y servicios que no están disponibles, esto con la intención de embaucar a las personas productoras a participar.
- **Falta de competencias:** Las personas productoras detectan fácilmente una preparación muy teórica y falta de experiencia para la resolución de problemas por parte de la persona extensionista. Esta condición suele generar desconfianza entre los actores del proceso.
- **No entregar resultados:** Si al realizar actividades y durante el proyecto no se entregan reportes de avances, resultados y estados financieros, las personas productoras notan falta de información y comienzan a sospechar de mal manejo de los recursos y del programa de extensión.

### ¿Cómo construir confianza?

Podemos decir que para construir confianza es necesario ser coherente entre lo que se predica y lo que se practica. En la mayoría de los casos no basta con esto. Hace falta además mucha comunicación, interacción, disposición de todas las partes y paciencia para construir la confianza. Este proceso toma tiempo. Sin duda se necesita generar acciones que permitan fortalecer la confianza, acelerar los medios para construir y fortalecer la confianza y, sobre todo, construir círculos virtuosos donde la confianza genere más confianza. Es todo un reto para los líderes y para los integrantes de cualquier organización.

La confianza se ilustra por medio de un árbol en el que las partes representan los cuatro pilares:

- **La raíz (integridad):** se sostiene con valores de lealtad, honestidad, disciplina y responsabilidad.
- **El tronco (intenciones):** se sostiene con motivaciones, propósitos y metas.
- **Las ramas (competencias):** se sostienen por el conocimiento, las habilidades y destrezas de los miembros de cualquier organización.
- **Los frutos** de esas competencias nos van a generar los resultados.

A continuación, se presentan algunas actividades que pueden ayudar generar confianza:

- Practique valores.
- Practique lo que predica.
- Establezca un diálogo para aclarar objetivos, escuche a las perso-

nas productoras y llegue a acuerdos consensuados.

- Manténgase actualizado, visite fincas y proyectos, ponga en práctica los que sabe.
- Esfuércese por lograr los resultados, entregue informes y realice evaluaciones en forma participativa.

### ¿Qué valores de deben practicar para fortalecer la confianza?

Una de las mejores formas de crear confianza es practicar valores. Según López y Delgado (1996), los valores se refirieren a la conducta humana que radica en la libertad de comportarse de un modo o de otro, centrado en acciones buenas o malas. Vivir en sociedad requiere que los individuos no solo satisfagan sus deseos, sino que se adapten y autocontrolen su comportamiento. Los valores serán los que guíen a los líderes a encontrar alternativas de solución que se centren en la disciplina, la honestidad, la humildad, el respeto y la solidaridad. Los valores serán la medida interna que tiene la persona para saber hasta dónde puede actuar.

Las personas extensionistas que tienen valores claros y bien arraigados soportan mejor la adversidad. Cuando las cosas estén más difíciles es cuando verdaderamente se recurre a los valores. La persona extensionista debe ser un ejemplo para los actores claves del medio rural, en donde sus valores jamás pueden ser mancillados, al contrario, son sus avales que garantizan confianza, seguridad, integridad, autoestima y respeto. Un líder centra su vida en valores, los vive y los transmite a quien tiene a su alrededor. **Los valores a lo largo de la vida se convierten en instrumentos de guía y se hacen explícitos, al poderse medir en la práctica.**

### Tome en cuenta que:

El hecho de adquirir un valor nos obliga a cumplirlo y a mantener una actitud de compromiso con el deseo de superarlo. La práctica de los valores morales acerca a la persona a la bondad, la justicia, la libertad, la honestidad, la tolerancia, la responsabilidad, la solidaridad, el agradecimiento, la lealtad, la amistad y a la paz entre actores. Sólo pueden enseñar valores aquellas personas que son “un ejemplo para los demás”. **Por ejemplo, sólo la persona solidaria podría enseñar solidaridad mediante su propio testimonio.**

Al revisar la propuesta de diferentes autores nos encontramos que existen diferentes valores y diferentes clasificaciones. Una primera clasificación nos lleva a valores universales que todas las personas deben practicar. Estos valores nos llevan a vivir en forma armónica y algunos de ellos son: libertad, paz, igualdad, vida, justicia, tolerancia y respeto por la vida. Por otra parte, también se habla de valores cívicos que los ciudadanos deben practicar y que están relacionados con la soberanía, el amor a la patria, el respeto a los símbolos nacionales y la solidaridad. Finalmente, los valores individuales que dan autodirección a las personas y que están relacionados con el amor, la disciplina, la amistad, el honor, el servicio y la lealtad. La lista continúa y se extiende hacia los valores estéticos y espirituales entre otros.

Al tratar de determinar cuáles son los valores que deben practicar los extensionistas, Blanchard (2007) sugiere que, si se desea que los valores guíen el comportamiento “mientras más pocos, mejor”. Tomando este criterio y en base a las opiniones expresadas por extensionistas en diversos foros realizados por la FAO y el IICA en varios países de América Latina y el Caribe, se recomienda a los extensionistas practicar al menos cinco valores: la disciplina, la humildad, la honestidad, el respeto y la so-

lidad. Estos valores han demostrado ser de gran utilidad a la hora de ejercer el liderazgo en la agricultura y en la vida rural. A continuación, se amplia en cada valor:

- **Disciplina:**

Es la capacidad de cumplir con aquello con lo que la persona se ha comprometido, no solo a nivel personal sino a nivel profesional. La persona extensionista deberá ser perseverante y proactiva, lo que implica proponer siempre una alternativa de solución y continuar trabajando en la misma hasta alcanzarla. Para cumplir con lo que se ha propuesto deberá:

1. Fijar metas claras y establecer una estrategia para cumplirlas.
2. Terminar todo lo que comienza.
3. Desarrollar calendarios y cronogramas de trabajo.
4. Establecer un sistema de monitoreo y evaluación de logros.

- **Humildad:**

Es la actitud de quien actúa con ánimo libre de vanidad, grandeza o reconocimiento. La persona extensionista se debe caracterizar por su actitud humilde mediante acciones como:

1. Motivar a su gente a tomar decisiones, establecer sus propias metas y asumir responsabilidades con la mayor frecuencia posible.
2. Promover frecuentemente a otras personas. Preparar talento es bueno para su organización y para usted como líder. Promueva a las personas a su alrededor dándoles las oportunidades para tener el mismo éxito que usted o incluso, de superarlo.
3. Reconocer los logros de otros. Si las cosas resultan bien, dé los créditos.



ditos a otros. Si las cosas resultan mal, asuma la responsabilidad. Esta forma humilde de enfrentar las situaciones asegurará que su equipo le dé su apoyo.

- **Honestidad:**

Es la capacidad de comportarse y expresarse de acuerdo con los valores de verdad y justicia. La persona extensionista se rige por normas que guían las relaciones con los demás, lo cual implica:

1. Hacer buen uso de los bienes que le confían para cubrir las necesidades del programa. Es decir, procure no malgastar, abusar, ni desperdiciar las riquezas de los recursos destinados al proceso de extensión.
2. Ser transparente en la entrega de cuentas.
3. Ser coherente entre lo que se piensa, se habla y haga, predicar siempre con el ejemplo.

- **Tolerancia (Respeto):**

Es la base para convivir en sociedad y poder afrontar las diferencias de ideas, costumbres y creencias. El respeto se considera un valor básico para vivir en sociedad. Entre los ámbitos para ejercer el respeto destacan:

1. Respetarse a sí mismo: Esto implica cumplir las promesas que se ha hecho a sí mismo y a los demás.
2. Respetar la vida: Respetar la vida en todas sus dimensiones incluyendo la protección de especies animales y vegetales.
3. Respetar la naturaleza: Implica velar por la conservación del medio ambiente, fuentes de agua y de regeneración de vida silvestre.



- **Solidaridad:**

Es la voluntad de ayudar a los que necesitan y comprometerse con sus problemas sin importar su raza, edad, sexo, credo o nacionalidad. Esto porque somos seres humanos, iguales en deberes y derechos. La solidaridad trasciende todas las fronteras de una persona extensionista: política, religiosa, cultural e implica:

1. Realizar estudios de los grupos que más necesitan en el territorio.
2. Establecer planes y programas de ayuda a los grupos más vulnerables.
3. Fomentar el desarrollo de redes de cooperación.

La persona extensionista no solo debe fortalecer sus valores personales sino los de las personas productoras ya sea en sus asociaciones, empresas o cooperativas. Para lograr esto, es necesario apoyar a los actores para que generen un código de ética en donde se establezcan los valores que guiarán la organización. Este código deberá representar un modo de comportamiento compartido e incluso, una guía para alcanzar los objetivos propuestos. El practicar valores en una organización sirve para:

- Tomar decisiones.
- Regular las relaciones entre sus integrantes y sus clientes.
- Establecer los patrones de comportamiento.

Los valores cobran vida si los llevamos a la práctica en todos los ámbitos de nuestra vida y en todas las dimensiones de la organización, ya sea en las operaciones, en la toma de decisiones, la contratación, la atención y el servicio al cliente.



### ¿Cómo adquirir un compromiso?

Una forma de generar confianza es mostrar compromiso. El compromiso se define como un acuerdo o promesa para realizar algo que se considera esencial con otros actores del medio rural. Goleman (2000), afirma que el compromiso consiste en sintonizar nuestros objetivos con la misión institucional, por esto es importante contar con una misión clara para favorecer el compromiso colectivo. Desde este punto de vista, el compromiso es vital para las personas extensionistas y se considera el punto de partida para cumplir con los objetivos propuestos en la misión.

#### Tome en cuenta que:

El compromiso también está relacionado con la capacidad de incubar ideas y adquirir el compromiso de llevarlas a la práctica. El compromiso puede estar asociado con metas personales o institucionales, debido a que puede favorecer esfuerzos colectivos o individuales hacia la consecución de determinados objetivos, tales como: comenzar un proyecto, crear un nuevo mercado, producir resultados sin precedentes o un nuevo producto.

El compromiso se convierte en la brújula que orienta al extensionista, porque una vez adquirido genera expectativas entre las personas productoras y otros actores del proceso. Por ejemplo, si la persona extensionista adquiere un compromiso con la producción orgánica, se esperaría que lo mantenga y comience a generar las acciones necesarias para lograrlo. Los otros miembros de la organización o de la comunidad, estarán pendientes de la capacidad del líder para apegarse o alejarse del compromiso adquirido. El compromiso está directamente relacionado con valores como disciplina, humildad, honestidad, respeto y solidaridad.

Para Enebral (2002), el compromiso es una actitud positiva y responsable



por parte de una persona o un equipo para el logro de la visión y misión de una institución, organización o empresa, donde cada persona aporta capacidad y sentido de pertenencia. El compromiso no solamente es importante a nivel personal, sino a nivel organizacional e institucional.

Para mostrar compromiso la persona extensionista debe fortalecer las siguientes cuatro dimensiones:

#### 1. El sentido de pertenencia:

La persona extensionista debe sentirse parte de la comunidad y demostrarlo.

#### Función del extensionista:

1. Vivir en la comunidad o permanecer suficiente tiempo en ella para que lo consideren un miembro.
2. Generar sentimientos de solidaridad, confianza y seguridad al participar en actividades culturales y comunales.

Nuestro propósito en la vida debe estar sintonizado en primer lugar con nosotros mismos, con nuestro plan de vida, con nuestra filosofía; y en segundo lugar, con los objetivos y estrategias de nuestra organización, con su visión y misión.

#### 2. Responsabilidad:

Implica el cumplimiento de las obligaciones y el cuidado al tomar decisiones o realizar actividades.

#### Función del extensionista:

1. Promover el cumplimiento de deberes y obligaciones expresados en códigos de ética.

Debemos identificar valores y conducirnos de acuerdo con ellos. También debemos seguir los códigos establecidos por nuestra organización o institución.

### 3. Proactividad:

La persona extensionista busca la acción, resolver problemas o mejor aún, hacer todo lo necesario para evitar que se presenten. Las personas disfrutan actuando y no se quedan ancladas en la rutina, sino que buscan nuevos retos con los que dar salida a su energía.

#### Función del extensionista:

1. Promover la autocrítica, la mejora continua, el aprendizaje permanente, el deseo de logro y la receptividad a la retroalimentación.
2. Cada individuo, desde su puesto en la organización, ha de participar proactivamente en beneficio colectivo.

La proactividad es la clave para lograr nuestros compromisos. Cada objetivo que queremos lograr implica el desarrollo de una serie de actividades para su consecución exitosa.

### 4. Afán de superación:

El afán de superación es lo que hace posible que nos alejemos de la mediocridad y comencemos a caminar hacia la excelencia.

Para lograr nuestros compromisos debemos ser cada día mejores y establecer procesos de superación personal.

#### Actividades de aprendizaje

#### Preguntas para la reflexión sobre el tema:

1. ¿Qué importancia se le da a la creación de confianza, compromiso

y a la prácticas de valores en el programa de extensión?

2. ¿Ha recibido usted algún curso sobre cómo crear confianza, compromiso o cómo practicar valores?
3. ¿Qué grado de compromiso a observado usted entre las personas extensionistas?
4. ¿Cómo considera usted que se debe fortalecer el desarrollo de confianza, compromiso y práctica de valores?
5. Analice el cuadro que se presenta sobre los mitos y realidades de la confianza. Hágase la siguiente pregunta: ¿Cómo promuevo la confianza entre los productores?

#### Referencias Bibliográficas

Blanchard, K. (2007). Liderazgo del mas alto nivel. Editorial Norma. Bogotá. Colombia.

Covey,S. (2006). Los 7 hábitos de las personas altamente eficientes. Paidós. Madrid. España.

Covey,S; Merrill.R. (2011). La velocidad de la confianza. Paidós. Madrid. España.

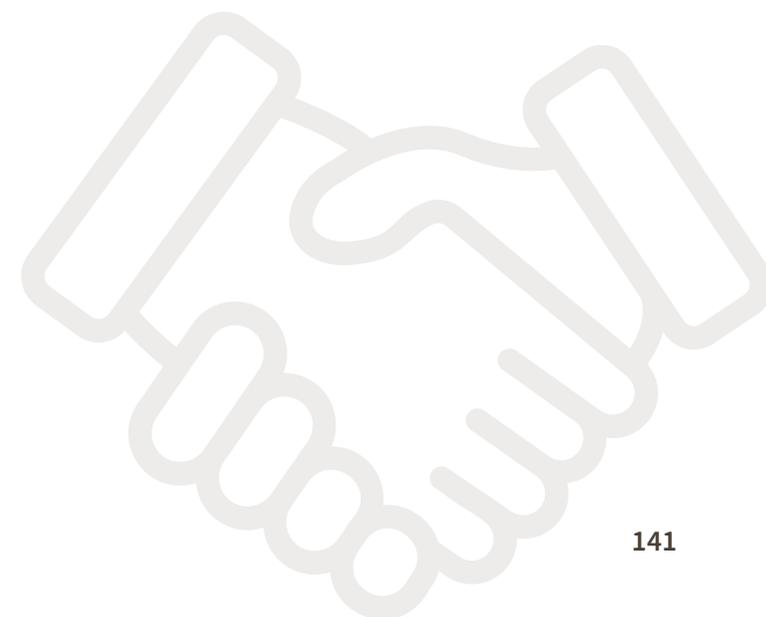
Enebral, J. (2000). El compromiso con las metas empresariales. Tomado de: <http://www.gestopolis.com/canales3/ger/compmetemp.htm>

Gordon, S. (2005). Confianza, capital social y desempeño de las organizaciones. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales 47(193): enero-marzo 2005.

Goleman, D. (2000). La práctica de la inteligencia emocional. Editorial Kairos. Barcelona. España.



López, M; Delgado, L. (1996). De camino a la ética empresarial. Editorial Biblos. Buenos Aires. Argentina.



## 9 Inclusividad en el Extensionismo



### Palabras Clave:

Inclusión, género, juventudes rurales, participación, contexto, políticas públicas y experiencias exitosas.

### Objetivos:

- Analizar el concepto de inclusión en el programa de extensión.
- Determinar la importancia de la participación de las mujeres en el programa de extensión.
- Establecer estrategias para la inclusión de las juventudes rurales.

### Introducción:

De acuerdo con la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense (PEDRT) 2015-2030 (2015), la inclusión busca promover la integración y participación de las personas en la gestión de su propio desarrollo, incluyendo acciones diferenciadas hacia grupos tradicionalmente excluidos, que permitan reducir las desigualdades. Tiene por objetivo elevar el nivel de vida de los grupos más vulnerables y excluidos, así como mejorar las condiciones de vida de los territorios rurales.

Para ECADERT (2010), la inclusión social es una condición humana que abarca múltiples facetas de la vida y va más allá de la superación de las privaciones materiales y de los ingresos económicos, abordando las distintas formas de exclusión que los grupos sociales experimentan dentro

de las dinámicas territoriales.

La inclusión, como fundamento de los derechos humanos y de la justicia social, busca asegurar a todas las personas la igualdad de oportunidades para acceder a condiciones de vida y de trabajo dignas, reconociendo la diversidad étnica y etaria.

Existen, entre otros, dos grupos que deben ser incluidos en el programa de extensión: mujeres y las personas jóvenes. Estos dos grupos han sido discriminados por mucho tiempo y es por eso que se presentan una serie de recomendaciones para que la persona extensionista pueda incluir incluya estos grupos en su programa.





### Inclusión de mujeres en el programa de extensión

Es ampliamente reconocido que las mujeres tienen un menor acceso y control a recursos productivos fundamentales como la tierra y el agua, a la asesoría técnica, al crédito, a tecnología e insumos, en comparación a los hombres. No obstante, hay avances logrados en la inclusión de las mujeres aún en condiciones en que los sistemas de extensión y asistencia técnica se enfocan hacia una población meta masculina. Aún en estas condiciones, las mujeres han venido contribuyendo a la producción agropecuaria.

#### La FAO desde 1998 encontró que:

La mujer desempeña un papel fundamental en la producción de alimentos y en la seguridad alimentaria, pero pocas son sus oportunidades de acceder a los servicios de apoyo a las actividades productivas, como por ejemplo la extensión y la capacitación. Es posible identificar una serie de debilidades en los programas de extensión que no permiten que éstos lleguen a la mujer, tales como:

- Desde sus inicios los servicios de extensión han estado dirigidos a los productores. Con frecuencia no se discuten las decisiones de producción o comparten los conocimientos e innovaciones tecnológicas con las mujeres. Las necesidades de las mujeres productoras no han sido tomadas en cuenta al planificar el programa de extensión.
- Han existido actitudes discriminatorias y mitos que consideran que las mujeres no contribuyen significativamente a la producción agropecuaria. Entre las ideas erróneas se pueden encontrar que, siempre están ocupadas en tareas del hogar, son difíciles de alcanzar y que se resisten a la innovación.



- Tradicionalmente, la mayor parte de los servicios de extensión se han destinado a los productores por disponer de recursos para comprar insumos u obtener créditos. La mujer en cambio, al no contar en la mayoría de los casos con recursos, suele ser ignorada por los servicios de extensión.
- Otros factores que pueden estar afectando la participación de las mujeres en los servicios de extensión son el bajo nivel educativo, la poca disponibilidad de tiempo y la reducida posibilidad de movilización. Sin embargo, hay que considerar la capacidad de organización que tienen las mujeres para desempeñar sus tareas en el hogar y las actividades productivas. Un elemento excluyente son los horarios de las visitas de extensión que con frecuencia coinciden con tareas domésticas, por ejemplo: cuidado de niños y la preparación de alimentos.
- Las mujeres han tenido poca participación en las organizaciones rurales donde frecuentemente se toman decisiones sobre las actividades a realizar en el año. Sin representatividad quedan excluidas de las actividades programadas.

En Costa Rica la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (2020), menciona que la asistencia técnica y extensión han actuado históricamente reforzando la división del trabajo, que separa y crea jerarquías entre las actividades desarrolladas por mujeres y hombres. Por ejemplo, los programas han promovido, asignado y priorizado actividades de producción agropecuaria y agroindustrial a los hombres, mientras que las actividades de autoconsumo y subsistencia, que han sido feminizadas y consideradas de bajo valor, han sido delegadas a las mujeres. Aunado a ello, la reducción de los recursos humanos y operativos de las instituciones del sector y el aumento en funciones administrativas han

disminuido considerablemente la cobertura y presencia en campo en el nivel local, territorial y regional.

### Asimismo, se señala que:

- No se cuenta con una oferta adecuada de asistencia técnica y extensión que contemple las condiciones particulares que enfrentan las mujeres del sector agro para el desarrollo de las iniciativas productivas desarrolladas de manera individual y/o colectiva.
- Las mujeres del sector agro, dependen de la voluntad y sensibilidad en materia de género que tengan las personas funcionarias para brindar asistencia técnica, ya que la atención a las productoras muchas veces es vista como un recargo de trabajo.
- Los emprendimientos individuales o colectivos (micro y pequeños) desarrollados por las productoras no son valorados de igual manera por parte las personas funcionarias, ya que son considerados actividades de subsistencia o autoconsumo.

### Oportunidades de inclusión:

Durante los últimos años, los gobiernos y los organismos internacionales han subrayado la importancia de dar prioridad a la problemática de género en la planificación de políticas y estrategias de desarrollo. Para la FAO, desde los años 90, la igualdad de género implica condiciones de



El hecho de que las mujeres no estén cubiertas por los servicios de extensión, a su vez limita su acceso a las innovaciones tecnológicas, tales como semillas mejoradas, fertilizantes y pesticidas. Por otra parte, rara vez pertenecen a asociaciones o cooperativas en donde podrían recibir asistencia técnica.

igualdad entre hombres y mujeres respecto a la participación en la toma de decisiones, la capacidad de ejercer los derechos humanos, el acceso a los recursos y beneficios del desarrollo. Además, en el ámbito de la administración, las oportunidades en el ámbito laboral y en ámbito familiar.

### Recomendaciones para la persona extensionista

Existen avances a nivel mundial en la definición de objetivos y mecanismos específicos en las áreas de desarrollo sostenible y cooperación internacional, enfocados en el establecimiento de metas y tácticas para asegurar la igualdad entre hombres y mujeres en materia de distribución de recursos y acceso a las oportunidades de la vida económica y social. Además, cabe mencionar el consenso que se ha generado acerca del vínculo fundamental existente entre la temática de género y el desarrollo sostenible.

La plena inclusión de las mujeres en los programas de extensión permitiría incrementar la productividad de la unidad productiva. Está claro que los programas de extensión tendrían mayores posibilidades de éxito si se adaptaran a sus circunstancias. A continuación, se abordan algunas políticas por objetivos establecidas por la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial (SEPSA) a nivel nacional y las recomendaciones de los organismos internacionales para consolidar la política de género:

- **Objetivo 1:**

Fortalecer la oferta de servicios institucionales y mecanismos de información integrados, innovadores y articulados, con enfoque de género. Esto mediante intersecciones que permitan reducir el tiempo de respuesta y que lleguen, de manera efectiva, a un mayor número de mujeres vinculadas al sector agropecuario, pesquero y rural.

### Acciones sugeridas para ser inclusivo:

## 9. Inclusividad en el Extensionismo



- Identifique y visite instituciones y programas dirigidos a las mujeres.
- Identifique acciones que puedan beneficiar a las mujeres.
- Establezca espacios para la integración de los programas para las mujeres en el territorio.

### Recomendaciones para las personas extensionistas:

Considere la coordinación como una competencia complementaria que facilita la realización de acciones integradas y secuenciales dirigidas a ir mejorando la respuesta a las necesidades de las mujeres. La coordinación integra las capacidades de infraestructura, económicas y humanas al planificar e implementar actividades.

- **Objetivo 2:**

Fortalecer la gestión organizacional y empresarial para el bienestar y la autonomía económica de las mujeres vinculadas al sector, mediante la mejora del acceso a la tierra, a los recursos financieros y la generación de capacidades para el desarrollo productivo y económico.

### Acciones sugeridas para ser inclusivo:

- Amplíe el espectro de las actividades de extensión, incluyendo actividades para empoderamiento, emprendimiento y fortalecimiento de las organizaciones de mujeres.
- Promueva acciones de capacitación para que las mujeres conozcan sus derechos, responsabilidades, instituciones estratégicas y los programas dirigidas a ellas.

### Recomendaciones para las personas extensionistas:

## 9. Inclusividad en el Extensionismo



Una buena gestión empresarial organiza los factores de producción e integra los recursos de manera efectiva para alcanzar objetivos. Dirige los esfuerzos de las mujeres hacia el cumplimiento de los objetivos determinados. Una definición clara de los objetivos evita desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo.

- **Objetivo 3:**

Aumentar la competitividad de las actividades productivas lideradas por mujeres rurales, a partir de un aprovechamiento efectivo de la investigación y la innovación tecnológica.

### Acciones sugeridas para ser inclusivo:

- Mejore la accesibilidad de las mujeres a las actividades de extensión.
- Aumente la difusión de innovaciones tecnológicas entre las mujeres y sus organizaciones.

### Recomendaciones para las personas extensionistas:

La investigación y la innovación tecnológica poseen un valor estratégico económico y son fundamentales para el desarrollo integral de las actividades productivas de las mujeres. La Investigación y desarrollo deben estar dirigidas a mejorar la estrategia para competir con buenos productos o servicios.

- **Objetivo 4:**

Facilitar el acceso efectivo de las mujeres rurales a información climática y a servicios de asesoría y capacitación sobre prácticas agropecuarias sostenibles que favorezcan su capacidad de adaptación y mitigación frente al cambio climático.



### Acciones sugeridas para ser inclusivo:

- Capacite a las mujeres en preparación para la adaptación de sus actividades agropecuarias al cambio climático.
- Escoja un horario apropiado, brinde oportunidades para el cuidado de los niños y promueva un enfoque de familia en las actividades de capacitación.

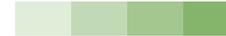
### Recomendaciones para las personas extensionistas:

Se requiere transferir adaptaciones tecnológicas para enfrentar el cambio climático a las mujeres rurales para que puedan enfrentar mejor posibles efectos negativos, así como para estimular la creación de nuevos modelos de producción e impulsar la creación de nuevos productos y servicios.

### Tome en cuenta que:

Para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos se recomienda a las personas extensionistas realizar una serie de acciones para incorporar con éxito el enfoque de género en el trabajo de extensión. Algunos ejemplos de acciones son:

- Iniciar con la capacitación de las personas extensionistas en el enfoque de género. Las personas extensionistas deberán ser capacitados en temas de género y planeamiento participativo: identificando las necesidades, priorizando las acciones y aprovechando las oportunidades de adaptación del programa de extensión.
- Promover la capacitación y la organización con un enfoque de agricultura familiar.
- Brindar facilidades para que las mujeres puedan participar en las actividades de extensión mediante la adecuación de horarios y la



atención de sus hijos e hijas.

### Inclusión de personas jóvenes en el programa de extensión

Para Dirven (2016), más que una “juventud rural” hay un mosaico complejo de jóvenes de diversidad geográfica, ocupacional, pertenencia étnica, cultural, socioeconómica, edad y género. La yuxtaposición de estas diferencias configura diversas identidades, aspiraciones y oportunidades en un contexto de conformidad o tensiones con su entorno. Mesen (2013), coincide en que la juventud rural no es homogénea, por lo que las instituciones que brindan servicios a esta población deben dejar de lado el enfoque adulto-céntrico, la acción ofertista y desarticulada, para dar paso a la articulación en redes territoriales e interinstitucionales de apoyo a la juventud. Esto con el objetivo de responder a la demanda de los jóvenes organizados bajo una agenda única pero diversificada, según las situaciones ocupacionales de los jóvenes.

Elementos como las normas, políticas, proyectos y acción institucional deberían estar orientados a conseguir que cada persona joven tenga un proyecto de vida. Sin embargo, diferentes autores respaldados en encuestas nacionales y regionales recientes, han identificado una serie de problema, tales como:

- Falta de oportunidades laborales.
- Falta de espacios de diálogo para visualizar oportunidades hacia el futuro.
- Falta de diálogo, la poca confianza de los padres hacia sus hijos y la casi nula apertura a sus potenciales aportes, excepto como mano de obra “barata”.
- Caerencia de un proyecto de vida claro, porque viven el día a día



con privaciones de distinta índole.

- Falta de vinculación y coherencia entre las instituciones para responder a las necesidades de las personas jóvenes.



En las actividades dentro y fuera del hogar los varones presentan tasas más altas de actividad económica remunerada mientras que entre las mujeres predomina el trabajo en labores domésticas. Si trabajan fuera del hogar, en general, reciben salarios inferiores a los que reciben los varones jóvenes de la misma edad, con lo cual se denota una actitud de discriminación al pagar menos a las mujeres por actividades iguales a las de los hombres.

- Inequidad en el acceso de las mujeres jóvenes a los programas de juventud rural.

De acuerdo con lo establecido por el Consejo de la Persona Joven (2015), las personas jóvenes tienen funciones propias de su edad ante la sociedad, las cuales deben ser consideradas para el diseño y la aplicación de políticas públicas con relación a la juventud. Esas funciones son:

- La obtención de la condición adulta como meta principal: La persona joven debe procesar la transición entre la infancia y la adultez, no es niño(a) ni es adulto(a).
- La emancipación y la autonomía como trayectoria de vida: La emancipación se constituye en la trayectoria que éstos recorrerán entre la total dependencia de los padres y tutores a la plena autonomía, característica de la condición adulta.
- El proceso de construcción de una identidad propia como proble-



ma central: En la trayectoria de emancipación enfrentan múltiples y complejos desafíos propios del cambio, que deben enfrentar para la formación de su propia identidad.

Las relaciones intergeneracionales se definen como el proceso en que éstos interactúan con la sociedad en que viven, en especial, con las generaciones adultas precedentes. A pesar de la potencialidad de las personas jóvenes en el campo laboral, se registran altas tendencias mundiales de exclusión social, están más incorporados en los procesos de adquisición de conocimiento, pero más excluidos de los espacios laborales.

Durante los últimos años, las instituciones del Estado y los organismos internacionales han señalado la importancia de dar prioridad a la creación de legislación de apoyo a las personas jóvenes, la planificación de políticas y estrategias de desarrollo para la inclusión de las personas jóvenes. Es así como desde 29 de mayo de 2002, se establece la Ley General de la Persona Joven, Ley 8261, en la que se establece que las personas jóvenes son aquellas “cuyas edades queden comprendidas entre los doce y treinta y cinco años, llámense adolescentes, jóvenes o adultos jóvenes”. Además, reconoce su particularidad y heterogeneidad como grupo etario. En lo que respecta al grupo etario de 12 a 17 años, esta Ley comparte competencias y ámbitos de protección con la Convención sobre los Derechos del Niño, aprobada el 26 de enero de 1990, y con el Código de la Niñez y la Adolescencia, Ley 7739, aprobado el 6 de febrero de 1998.

Posterior a Ley General de la Persona Joven, es posible hablar de la elaboración de la Política Pública de la Persona Joven 2014-2019 y su Plan de Acción, que se ha logrado gracias al interés de quienes han buscado el bienestar, la superación, la garantía de derechos y el logro de más y mejores oportunidades para las personas joven. Esta Política impulsa la equidad y la no discriminación por género, etnia, discapacidad, con-

dición socioeconómica, procedencia geográfica, condición territorial, nacionalidad, preferencia sexual, edad, privación de libertad, cultura o cualquier otra condición social. Además, se reconoce que las personas jóvenes son una población vulnerable que requiere atención especial, siendo también necesario reconocer que dentro de la población joven hay grupos que son más vulnerables que otros, como es el caso de las mujeres jóvenes.

Considerando la legislación y políticas vigentes establecidas por la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectoria (SEPSA) y el Consejo de la Persona Joven (CPJ) a nivel nacional, se proponen los siguientes objetivos relacionados con el trabajo estratégico con jóvenes:

- **Objetivo 1:**

Promover el desarrollo de las capacidades humanas, organizacionales, técnicas y empresariales de las personas jóvenes rurales, que les faciliten el acceso y el aprovechamiento de los servicios institucionales con enfoques de género y juventud rural, así como su vinculación efectiva a las actividades productivas y los mercados.

### Acciones sugeridas para ser inclusivo:

- Organizar actividades de capacitación presencial como reuniones, talleres, cursos y seminarios sobre diferentes temas de interés para las personas jóvenes. Incluso, contemplar desarrollar actividades o campamentos en los cuales las personas jóvenes puedan aprender e intercambiar experiencias
- Promover la capacitación virtual utilizando los cursos disponibles en plataformas educativas de diferentes instituciones como por ejemplo el IICA, la UNED y la FAO.



Para responder mejor a las necesidades de las personas jóvenes es necesario capacitar a las personas extensionistas en temas relacionados con diagnósticos para determinar la situación de esta población en áreas como metodologías de trabajo, organización, emprendimiento, entre otras áreas.

- Apoyar a las personas jóvenes a visualizar su futuro personal y profesional mediante el establecimiento de un plan de vida.
- Promover la organización y el emprendimiento.

### Recomendaciones para las personas extensionistas:

Tome en cuenta que la capacitación juega un papel primordial mediante la cual las personas jóvenes adquieren los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para interactuar en el entorno laboral.

- **Objetivo 2:**

Incrementar el acceso de las personas jóvenes rurales a los servicios que brindan las instituciones del sector, mediante su articulación e incorporación de los enfoques de género y juventud rural.

### Acciones sugeridas para ser inclusivo:

- Identificar instituciones y programas dirigidos a las personas jóvenes en el territorio o región.
- Establecer espacios para que instituciones del territorio o región puedan trabajar con las personas jóvenes sus objetivos y metas.
- Promover el acceso de las personas jóvenes a los servicios que brindan las instituciones del sector.



### Recomendaciones para las personas extensionistas:

Se debe aprovechar y promover las oportunidades y posibilidades de acceso equitativo de las mujeres y personas jóvenes rurales a los servicios que brindan las instituciones del sector, así como su óptimo aprovechamiento mediante el incremento en los mecanismos de articulación y fomento de la asociatividad.

- **Objetivo 3:**

Incrementar los mecanismos de articulación y fortalecimiento de la asociatividad de las personas jóvenes rurales.

### Acciones sugeridas para ser inclusivo:

- Promover una mayor integración de las personas jóvenes mediante la formación de grupos de interés, clubes y asociaciones.
- Formar redes de trabajo, utilizando el potencial de las TICs con personas jóvenes.
- Promover la autonomía y la toma de decisión para que las personas jóvenes se empoderen y administren sus redes para comercialización de productos, intercambio de experiencias exitosas y visualización de oportunidades de negocios.
- Fortalecer los grupos de personas jóvenes ya organizados en el territorio y promueva mecanismos autoaprendizaje y autocontrol para su sostenibilidad en el futuro.

### Recomendaciones para las personas extensionistas:

El trabajo conjunto es fundamental para la consolidación y el crecimiento del pequeño comercio. Ante esto, la mejor manera de defender y velar por los intereses y derechos del pequeño y mediano comercio, es unién-



dose o conformando grupos que persigan mejorar la imagen y presencia de los comercios y emprendimientos locales.

- **Objetivo 4:**

Incrementar las acciones en gestión del conocimiento con enfoques de género y juventud rural, que sustente adecuadamente la toma de decisiones sectoriales, su seguimiento y evaluación.

### Acciones sugeridas para ser inclusivo:

- Integrar a las personas jóvenes en torno a comunidades de aprendizaje y de prácticas en donde puedan compartir experiencias.
- Mejorar el acceso a los documentos clave para el desarrollo socioeconómico del territorio o región.
- Compartir buenas prácticas de inclusividad.
- Sistematizar experiencias exitosas y difundirlas entre las personas jóvenes.
- Asociar el conocimiento a la mejora e innovación en las actividades que se realizan.

### Recomendaciones para las personas extensionistas:

La gestión del conocimiento se define ampliamente como un conjunto de actividades y procesos que fortalecen el intercambio de información, conocimientos y experiencias dentro de una organización o grupo de personas jóvenes con el fin de mejorar el rendimiento de la organización o los resultados sus proyectos.

### Tome en cuenta que:

- En el futuro se debe trabajar en la consolidación de las políticas



públicas de juventud con una visión clara, estratégica y de largo plazo. Además, en la consolidación de los sistemas de monitoreo y evaluación. Por otra parte, sería valioso sistematizar y difundir “experiencias exitosas” desarrolladas en el país en materia de juventud, a fin de aprovechar las lecciones aprendidas.

- Se debe trascender la visión de planes de trabajo con juventudes como planes de un gobierno de turno, en donde se eliminan programas, proyectos y servicios cada cuatro años o bien, se inician otros sin una visión clara, estratégica y de largo plazo.

### Actividades de aprendizaje

#### Preguntas para la reflexión sobre el tema:

1. ¿Qué posibilidades de participar en el programa de extensión tienen las mujeres?
2. ¿Qué posibilidades de participar en el programa de extensión tienen las personas jóvenes?
3. ¿Qué capacitación ha recibido usted para trabajar con mujeres y personas jóvenes?
4. ¿Qué acciones podría proponer usted para la integración de mujeres y personas jóvenes en el programa de extensión?
5. ¿Porqué es importante incluir a las mujeres y personas jóvenes en el programa de extensión?

### Referencias Bibliográficas

Dirven, M. 2016. Juventud rural y empleo decente en América Latina ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA. Santiago de Chile.



CONSEJO DE LA PERSONA JOVEN. Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven Ministerio de Cultura y Juventud POLÍTICA PÚBLICA DE LA PERSONA JOVEN Y SU PLAN DE ACCIÓN 2014 – 2019. (2015) San José, Costa Rica.

ECADET. 2010. Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010-2030. San José, C.R: IICA.

FAO. (1998). Censos Agropecuarios y Género: Conceptos y Metodología División de Mujer y Población, el Servicio de la Mujer y el Desarrollo en colaboración con la Dirección de Estadística de la FAO. Roma.

Mesen, Rafael (2013). Políticas públicas diferenciadas para la juventud rural. Instituto para el Desarrollo Rural de Sudamérica. La paz, Bolivia. ([www.sudamerica.org](http://www.sudamerica.org))

Pezo Orellana, Luís (2014): “Juventudes rurales y Desarrollo: Notas de lectura”, Diálogos No 126, Instituto para el Desarrollo Rural de Sudamérica ([www.sudamerica.org](http://www.sudamerica.org))

Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. (2015). Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense (PEDRT) 2015-2030. San José, C.R.: SEPSA, 2015. 23 p.

Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. (2020). Política de igualdad de género para el desarrollo inclusivo en el sector agropecuario, pesquero y rural costarricense 2020-2030 y I Plan de acción. San José, Costa Rica.

Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. PLAN SECTORIAL DE GÉNERO Y JUVENTUD RURAL 2011-2014 EN EL CONTEXTO DE LA POLÍTICA DE ESTADO PARA EL SECTOR AGROALIMENTARIO Y EL DESARROLLO RURAL COSTARRICENSE 2010-2021. San José, Costa Rica.

# 10 Facilitación en el Extensionismo



## Palabras Clave:

Facilitación, persona facilitadora, equipos de alto rendimiento, redes de trabajo y negociación.

## Objetivos:

- Identificar el papel de la persona facilitadora en las actividades de extensión.
- Identificar las competencias blandas de una persona extensionista-facilitadora.
- Valorar la importancia de las competencias blandas en la facilitación de actividades de extensión.

## Introducción:

La persona extensionista debe asumir el papel de facilitadora cuando las condiciones así lo ameritan. La facilitación es un proceso para apoyar a las personas productoras y otros actores a encontrar soluciones mediante la participación, el análisis, la discusión y el consenso en actividades relacionadas con el programa de extensión previstas en los planes de trabajo o bien, en situaciones emergentes que requieren de atención inmediata. Es por esto que la persona extensionista deberá conocer y estar en capacidad de aplicar técnicas de facilitación mediante reuniones, talleres y grupos focales para generar la participación y encontrar la mejor alternativa de solución o propuesta de trabajo por mayoría o por

consenso. Es importante que la persona facilitadora, con su actitud y habilidades comunicativas, pueda crear una atmósfera grupal de respeto y libre expresión al facilitar. De acuerdo con Caliva (2009), en la facilitación se promueve un enfoque grupal para:

- Alcanzar los objetivos planteados en actividades ya sean de capacitación, administración, planificación o problemas emergentes.
- Promover la participación y el compromiso de los participantes para encontrar soluciones o alternativas de mejora.
- Guiar al grupo hacia el consenso y los resultados deseados.

Para facilitar la persona extensionista deberá poseer o fortalecer sus capacidades blandas para formar equipos y redes de trabajo, así como para promover la negociación y la resolución de conflictos.





### ¿Qué es facilitación?

De acuerdo con Clarke et al (2004), la facilitación se define como un proceso de orientar a un grupo de personas productoras y otros actores a identificar alternativas de solución de problemas o situaciones emergentes que requieren de atención inmediata. Para lograrlo, se requiere motivar a todos los miembros del grupo a participar. Este enfoque parte de la base de que cada persona productora y otros actores tienen algo único y valioso que aportar. Sin la contribución y conocimiento de cada persona, la habilidad del grupo para entender o responder a una situación puede reducirse. El papel de la persona facilitadora es extraer el conocimiento e ideas de los diferentes miembros de un grupo, así como ayudar a animarlos a que aprendan los unos de los otros, a pensar y actuar en conjunto. La facilitación también se refiere a los procesos y funciones que permiten que un grupo de personas trabajen en torno a un objetivo común en forma eficiente: haciendo buen uso del tiempo y recursos, dirigiendo a la acción y creando un clima de confianza y colaboración.

La facilitación es un proceso para llegar a un resultado con la participación de todas las personas. El proceso de facilitación se puede establecer en las siguientes áreas:

- **Capacitación:** aprender algo que las personas productoras no saben mediante la participación y el aprendizaje horizontal.
- **Administración:** mejorar un proceso poco eficiente, atendiendo decisiones que deban ser tomadas.
- **Planificación:** Establecer planes de trabajo.
- **Problemas emergentes:** Enfrentar situaciones que afectan a las personas productoras.



La facilitación se trata de un proceso donde se mueve de una situación inicial deficiente a una situación mejor mediante la intervención de una persona que promueva la participación y el intercambio de ideas y opiniones con el objetivo de obtener la mejor alternativa de solución o mejora.

De acuerdo con Bernales (2013), en el proceso de facilitación se crean espacios para aprender, discutir, analizar y llegar a consensos utilizando:

- El diálogo, el taller, los grupos focales, las conferencias, mesas redondas y foros.
- Reuniones de trabajo y coordinación de sesiones de trabajo utilizando el análisis situacional (FODA).
- Planificación, seguimiento y evaluación de actividades a nivel de una organización.

### Papel de la persona facilitadora

Para Parera (2014), en el proceso de facilitación existe una persona de vital importancia para el proceso: la persona facilitadora. Como su nombre lo indica es el encargado de orientar al grupo mediante la participación, la reflexión y el diálogo de todas las personas incluidas en el proceso para alcanzar consensos respecto a cómo solucionar un problema o prepararse mejor ante una situación determinada.



La persona facilitadora se diferencia de un coordinador, profesor o instructor de grupo en que no enseña, manda ni ordena. La persona facilitadora desde una perspectiva participativa y democrática busca contribuir, acompañar y orientar a las personas en el aprendizaje y a lograr consenso para alcanzar la mejor propuesta o alternativa de solución.



Pasos	Rol de la persona facilitadora
Inicio del proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un clima de confianza que permita la participación activa de todas las personas del grupo.</li> <li>• Promover el diálogo abierto.</li> <li>• Respetar las opiniones de las personas.</li> <li>• Establecer, en conjunto, las normas de participación y uso del tiempo.</li> <li>• Evitar la dispersión de las personas del grupo.</li> </ul>
Durante el proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar el trabajo en grupo para promover el aprendizaje o la visualización de alternativas de solución.</li> <li>• Utilizar la lluvia de ideas para promover la participación y la creatividad.</li> <li>• Moderar las sesiones y plenarias.</li> </ul>
Conclusión del proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procurar integrar los diferentes elementos que surgen en la discusión, pero nunca imponer su visión de las cosas o su concepción del problema.</li> <li>• Promover el consenso y los acuerdos entre las personas participantes.</li> <li>• Evaluar lo aprendido.</li> <li>• Redactar y publicar los resultados.</li> </ul>



Habiendo alcanzado, escrito y difundido los acuerdos, las personas productoras y extensionistas deberán establecer estrategias para su implementación. Aquí es donde se deberán utilizar las competencias blandas para poner en práctica lo acordado.

En resumen, podemos decir que la persona extensionista propicia el diálogo, la reflexión y la capacidad de respuesta de las personas productoras para que:

- Alcanzen acuerdos que promuevan la movilización de voluntades, recursos y capacidades en torno a esos objetivos.
- Identifiquen problemas y elaboren, en forma participativa, alternativas de solución.
- Fortalezcan sus capacidades, facultades, habilidades y potencialidades.
- Reconozcan las oportunidades y las amenazas del entorno.

### ¿Qué competencias blandas en facilitación debe adquirir o fortalecer las personas extensionistas?

En consultas realizadas en reuniones, grupos focales y entrevistas se determinó que la persona extensionista debe adquirir o fortalecer las siguientes competencias blandas:

- **Aplicar los principios de la facilitación en las actividades de extensión:** Las actividades establecidas en el programa de extensión requieren que la persona extensionista favorezca un ambiente de participación, acuerdos e implementación de lo acordado.
- **Construir redes de trabajo virtuales entre las personas productoras y otros actores:** Las redes de trabajo están conformadas por un



conjunto de actores que se comprometen a buscar un propósito común para alcanzar lo acordado.

- **Conformar equipos de alto rendimiento para obtener resultados superiores:** En los equipos de alto rendimiento sus integrantes trabajan de forma conjunta y coordinada para conseguir determinados objetivos.
- **Participar en negociaciones y resolución de desavenencias entre las personas productoras y otros actores:** La negociación es un proceso para identificar alternativas viables entre dos o más partes para alcanzar acuerdos.

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones para adquirir o fortalecer las competencias blandas en facilitación:

**1. Promueva la empatía y asertividad:**

- Tenga una apertura a la formación constante, tanto en el área cognoscitiva-cultural, como en el manejo de personas productoras y los grupos. Controle sus sentimientos y reacciones, ya que, en casos de tensión, presión o incomodidad, las acciones tomadas podrían ser desfavorables para el grupo. De la misma manera ha de saber lidiar con los mismos inconvenientes en los participantes.
- Inspire confianza, haciendo posible un sentimiento de reciprocidad en las relaciones con las personas productoras. Es muy importante respetar sus opiniones y puntos de vista con el fin de facilitar la interacción entre los actores.
- Reconozca su postura entre las dos partes: orientador y a la vez miembro del grupo.



**2. Ubíquese en el contexto:**

Es indispensable que la persona facilitadora logre ubicarse en el contexto para poder responder mejor a las necesidades de las personas productoras. Para ello, se debe plantear las siguientes preguntas:

Con respecto a los objetivos del taller	Utilice este espacio para anotaciones:
¿Para qué se organiza el taller, reunión o grupo focal?	
¿Cuáles podrían ser las expectativas de las personas participantes?	
¿Qué metodologías se van a utilizar?	
¿Qué información necesitan las personas participantes?	
¿Cuál es el perfil de las personas participantes?	



Con respecto a la logística del taller	Utilice este espacio para anotaciones:
¿Quién se encargará de la logística?	
¿Qué materiales y equipos se necesitan?	
¿Quiénes y cuántas personas asistirán?	
¿Quién cubrirá los costos de las personas participantes?	



¿Participan otros facilitadores?	
¿Cómo será la coordinación con otros facilitadores?	
¿Dónde se llevará a cabo el taller?	
¿Cuándo se efectuará el taller?	

Luego de responder a estas preguntas, la persona facilitadora estará en capacidad de conocer mejor el tema, los participantes y el entorno en que se desarrollará la facilitación.

### 3. Atienda detalles:

Uno de los puntos más críticos a la hora de realizar una actividad es el lugar, debido a las implicaciones de costos y distancia. Consulte y seleccione la mejor ubicación que les permita a las personas participantes concentrarse en la actividad, mantener los costos bajos y las condiciones óptimas para lograr los objetivos propuestos.

Otros aspectos importantes que se deben tomar en cuenta son:

1. Acceso a internet.
2. Acceso a servicios de alojamiento y alimentación.
3. Salidas de emergencia y protocolos de seguridad. Este aspecto es muy importante cuando el grupo es grande.

### Actividades de aprendizaje

#### Preguntas para la reflexión sobre el tema:

1. ¿Alguna vez he recibido capacitación en cómo facilitar actividades entre las personas productoras y otros actores?
2. ¿Tiene usted clara la diferencia entre facilitación y capacitación?
3. ¿Qué diferencias existen entre un profesor y una persona facilitadora?
4. ¿Con qué técnicas cuenta la persona extensionista para realizar las actividades de facilitación?
5. ¿En qué actividades de extensión se requiere realizar procesos de facilitación?

### Referencias bibliográficas

- Caliva, J. (2009). Manual de capacitación para facilitadores. IICA. San José, Costa Rica.
- Clarke, S. et al. (2004). Manual de Capacitación para Facilitadores. Tearfund. Londres.
- Parera, M. (2014). Manual de facilitación de grupos. Edición N. Danés. México D.F.
- Bernales, O. et al. (2013). Guía práctica para la facilitación de espacios y procesos en Desarrollo Económico Territorial y Local. CONGOPE, Quito, Ecuador.



# 11 Negociación y Apoyo en el Extensionismo



## Palabras Clave:

Conflicto, negociación, acuerdo, contraparte y ganar-ganar.

## Objetivos:

- Conocer los principios de la negociación para la solución de conflictos en el medio rural.
- Identificar las formas de negociar para la solución de conflictos.
- Fortalecer las capacidades de las personas extensionistas para realizar procesos de negociación.

## Introducción:

Las personas extensionistas, al relacionarse con los diferentes actores del medio del medio rural, deben de confrontar día a día diferencias en la forma de trabajo relacionadas con el carácter de las personas, su ideología, métodos e intereses, entre otros. Esta situación suele producir diferencias porque cada ser humano es único y cada grupo es también único e irreplicable. Estas diferencias se han venido solucionando, utilizando la fuerza bruta en campos de batalla, por la costumbre o con códigos legales debidamente establecidos.

Hoy en día, la solución de diferencias surgidas en la interacción de personas o grupos, se ha visto favorecida por procesos relacionados con:

- La democratización que nos permite la participación y libre expres-

sión de ideas.

- El progreso de la civilización que hace ver primitivo el uso de la fuerza bruta.
- La globalización que nos exige negociar.
- El establecimiento de tratados comerciales en diferentes niveles que promueven el diálogo y el acuerdo.

Estas tendencias han generado procesos centrados en mantener ideas y derechos sin pisotear los ajenos, de manejar diferencias con tolerancia, diálogo, respeto a los valores y esperando que las partes adopten una filosofía de ganar-ganar que les permita construir y no destruir. Una persona extensionista debe ser una buena negociadora.

Para Zenger (2010), el conflicto es un momento en el que las personas, empresas o entidades que mantienen una relación manifiestan la intención de cambiar los términos en los cuales se ha venido desarrollando esta relación. Mientras que para Shell (2005), negociar es, ante todo, un proceso utilizado a nivel mundial que se basa en el acercamiento entre dos o más partes opuestas con el fin de alcanzar una posición que satisfaga a las partes.





### ¿Cómo se puede definir el conflicto y la negociación?

Tanto el conflicto como la negociación son actividades permanentes e inherentes al ser humano, presentes en casi todas las actividades de la vida cotidiana. Se negocia en diferentes ámbitos, iniciando en el nivel familiar, siguiendo en el laboral, hasta alcanzar la totalidad de las actividades de las personas. La palabra negociación se deriva de la palabra latina “negotiari” empleada en Lazio hace más de tres mil años, que tenía el sentido de negociar, de intercambiar y de realizar negocio. Actualmente, se ha ampliado el término a no solo negociar, sino a llegar a una solución satisfactoria.

En primera instancia, la negociación se origina en el marco de un conflicto. La palabra conflicto etimológicamente significa choque. Aunque la palabra en sí misma da la idea de lucha, conflicto de intereses o polémica; a la hora de resolver el problema las partes deciden, con su actitud, si lo van a manejar en forma positiva o negativa. Por lo tanto, en la resolución de un conflicto se pueden haber dos escenarios:

- **Manejarlo en forma negativa:**

Esto implicará lucha, clima de destructividad que pasa por enfrentamiento, desgaste y aniquilamiento.

- **Manejarlo en forma positiva:**

Esto implicará establecer un proceso basado en la disciplina, honestidad, humildad, respeto y solidaridad, que requiere de escuchar en forma empática y liberar el talento para encontrar apertura y soluciones. Esta actitud producirá: satisfacción, conciliación y evolución hacia el futuro. Siempre hay espacio dentro de una negociación para que las partes obtengan lo deseado, se requiere de coraje e innovación para lograr acuerdos donde ambas partes obtengan un beneficio (ganar-ganar).



En un ambiente hostil, el conflicto suele verse como una situación alarmante, terrible y catastrófica. Pero también el conflicto puede verse como una oportunidad para llegar a un acuerdo. Los conflictos son inherentes a los seres humanos y surgen de forma espontánea. A veces se sabe que existen, pero no se resuelven en forma inmediata. Además, ya sea que los conflictos surjan de manera espontánea o latente, retan a las personas a encontrar soluciones que beneficien a todos.



En una segunda instancia existe una negociación sin conflicto. La negociación sin conflicto se da cuando dos partes descubren la posibilidad de beneficiarse mutuamente mediante el intercambio equitativo y armónico de recursos existentes y potenciales.

Las acciones que se generan en una negociación involucran al menos a dos partes, quienes a su vez parten de un diferente punto de vista en cuanto a su forma de pensar, actuar o modo de ver las cosas. Es lógico suponer que para resolver controversias se produzca entre las partes un proceso de dar y ceder, que tiene por objetivo llegar a un punto de acuerdo. Por lo tanto, en la negociación la disciplina, la honestidad, la humildad, el respeto y la solidaridad son de vital importancia. La negociación no es un acto aislado, es más bien un proceso en el que cada acuerdo conduce a otro acuerdo y así sucesivamente hasta que las partes queden satisfechas.

### Matriz básica de la negociación

Al enfrentarse a un conflicto, existe la posibilidad de que se presenten los siguientes escenarios:



<p><b>Ganar-ganar:</b></p> <p>Se establece cuando las partes cooperan para lograr los máximos beneficios.</p> <p>Genera satisfacción.</p>	<p><b>Perder-perder:</b></p> <p>Las dos partes pierden lo que conduce a la desmotivación y frustración.</p>
<p><b>Perder-ganar:</b></p> <p>Se establece cuando una parte obtiene pocos o no obtiene beneficios y la otra parte se lleva todos los beneficios.</p> <p>Genera insatisfacción y resentimiento.</p>	<p><b>Ganar-perder:</b></p> <p>Se establece cuando solo una parte obtiene todos o casi todos los beneficios en detrimento de la otra.</p> <p>Genera insatisfacción y resentimiento.</p>

**Fuente:** Stephen Covey, Los siete hábitos de la gente altamente efectiva.

Las personas extensionistas y las personas productoras cuando negocian deberán trabajar para obtener una situación de ganar-ganar, es decir, que las dos partes se beneficien del proceso de negociación.

### Proceso de negociación

Considerando los aportes de Chiriboga y Caliva. (2010), se definen los siguientes pasos para que una negociación para que sea exitosa:

#### Primer paso: Conozca el entorno de la negociación

Resulta útil evaluar a la organización y a las personas que participan en ella. Es importante determinar el nivel de autoridad de las personas que participan en la negociación.



#### Consideraciones:

Investigue qué características tiene su contraparte y cómo ha resuelto conflictos en el pasado. Además, es importante conocer detalles respecto a sus intereses y pretensiones.

#### Segundo paso: Establecer con claridad objetivos y metas

Es muy importante establecer una agenda de trabajo con objetivos y metas claras. Es decir, que el marco de referencia para la negociación quede escrito y aprobado por todas las partes.

#### Consideraciones:

Se necesita crear una atmósfera de cooperación y confianza mutua. Sea amistoso y esté tranquilo, pero conserve una actitud formal. Nunca haga promesas que no va a poder cumplir.

#### Tercer paso: Inicie el proceso de negociación con una agenda de trabajo

Con los acuerdos identificados en el paso 2, se debe establecer una agenda de trabajo. Los puntos para negociar se deben de analizar uno por uno.

#### Consideraciones:

Se debe establecer un diálogo asertivo en donde las partes puedan presentar todos sus puntos de vista. Este no es el momento para ser hostil o estar totalmente a la defensiva.

#### Cuarto paso: Transacciones (desacuerdo, concesiones y acuerdo)

En este paso se inicia la negociación al establecer una dinámica de “ceder y dar más” conocida como “estire y encoge”. Le corresponde al negociador descubrir lo que la contraparte quiere o con lo que se conformará.



### Consideraciones:

Se debe identificar los puntos en los que existe coincidencia y aprobarlos. Esto establecerá un ambiente favorable para generar otros acuerdos. Los buenos negociadores se esforzarán por obtener tanto como puedan, aunque entenderán que tal vez sea necesario ceder y modificar las metas.

### Quinto paso: Evaluación de resultados parciales

Una negociación no se termina en una sola reunión. Lo más común es que una reunión lleve a otra. Esto debe conducir hacia posibles áreas de acuerdo o áreas dónde ceder.

En esta etapa se debe analizar con cuidado el avance que se va obteniendo en relación con la agenda propuesta. Es decir, si se ha llegado a un “punto muerto” o se está llegando, se debe incrementar la creatividad para proponer soluciones.

### Consideraciones:

Los negociadores deben plantearse las siguientes preguntas: ¿Hacia dónde se encamina la negociación? y ¿Qué se puede hacer para mantener la negociación y llegar a un buen acuerdo?

### Sexto paso: Acuerdo y firma de compromiso

En este punto de la negociación, las partes se desplazarán hacia las concesiones y de esta manera se va llegando a una postura realista en la que se logren los mayores beneficios para cada una de las partes.

### Consideraciones:

El acuerdo representa objetividad y madurez, este se escribe y se firma. Se debe nombrar una comisión que sea garante del cumplimiento de los



acuerdos alcanzados en el proceso de negociación.

### ¿Cuál es el perfil de una persona extensionista negociadora?

Una persona extensionista que está en una situación de negociación debe actuar con madurez y profesionalismo o sea con inteligencia emocional. Entre las características más importantes están:

- **Empática:** Capaz de escuchar a las personas. Es imposible entender las necesidades y la manera de pensar de la otra parte si no somos capaces de ponernos en su piel ni de entender sus sentimientos.
- **Honorable:** Ser honesto, sincero y respetuoso. Estas son condiciones claves para lograr el éxito en una negociación.
- **Flexible:** Evita el dogmatismo y siempre está dispuesto a considerar nuevas opciones.
- **Creativo:** Capaz de utilizar métodos como la lluvia de ideas para generar alternativas para la solución de un problema.

### ¿Cómo se pueden realizar buenas negociaciones?

En una negociación se debe crear y mantener un ambiente distendido y de abierta colaboración para maximizar los beneficios propios sin abusar de la parte contraria. Durante una negociación ambas partes deben esforzarse por encontrar la mejor solución para el bien común. El procedimiento de trabajo puede ser el siguiente:

- Comenzar por enumerar todas las soluciones posibles.
- Evitar pensar que sólo una solución es la buena.
- Ante posiciones fuertes se debe argumentar con datos y cifras, así

## 11. Negociación y Apoyo en el Extensionismo



mismo es necesario crear un ambiente de colaboración y entendimiento.

- No enfrentarse a las propuestas de la contraparte. No decir nunca “eso no se va a aceptar de ninguna forma”.
- Hay que ser duro con los problemas, pero amables con las personas. Se debe expresar claramente: “el problema no es con usted, sino con la situación y nos afecta a todos” Los negociadores expertos son muy “blandos” con la gente.
- Si tiene dudas consulte con su equipo de apoyo y los directivos de su organización.
- Celebre los avances parciales, esto estimulará a los negociadores a seguir adelante.
- Esforzarse por posiciones intermedias. En otras palabras, “parta la diferencia”. Cuando la solución se acerca conviene aceptar, pero condicionando la aceptación a alguna nueva concesión de la contraparte.
- Dejar los puntos más álgidos para el final es una buena táctica porque permite avanzar en la negociación y crear confianza.
- Bajo presión de tiempo y por cansancio podemos aceptar cosas inconvenientes. Al sentirse agotado pida tiempo extra, un receso o continuar con la reunión al día siguiente.

### Tome en cuenta:

- Una vez finalizada la negociación no hay vencidos ni vencedores. Mantenga un ambiente de respeto y cordialidad que permita establecer otras negociaciones en el futuro.

## 11. Negociación y Apoyo en el Extensionismo



- Algunas de las barreras psicológicas más importantes para realizar buenas negociaciones son: prejuizar, menospreciar, distorsionar mentir. Un negociador inadecuado o sin autoridad puede malograr una negociación.

Dada la complejidad del programa de extensión, la persona extensionista debe adoptar una postura de permanente de negociador, tomando en cuenta que necesita de una serie de conocimientos y habilidades tales como: comunicación empática, conocimiento del tema que negocia y del proceso de negociación. Además, es vital considerar que:

- Escuchar con atención es fundamental.
- A pesar de que las diferencias sean grandes debe mantenerse negociando.
- En una negociación pueden surgir conflictos por lo que la flexibilidad es vital.
- Si es que no se proporciona información completa, estos vacíos son llenados por rumores y suposiciones generalmente negativas.
- Debe tomar riesgos. Pruebe a su contraparte. Tome tiempo y sea persistente.

En conclusión, debemos negociar estando preparados, conociéndonos a nosotros mismos y a las contrapartes, mantengamos la cordialidad y dejemos los puntos más álgidos para el final.

### Actividades de aprendizaje

#### Preguntas para la reflexión sobre el tema:

1. ¿Alguna vez he recibido capacitación sobre cómo negociar con personas productoras y otros actores?



2. ¿Tiene usted clara la diferencia entre ganar-ganar y perder-perder?
3. ¿Qué diferencias existen entre manejar un conflicto en forma negativa o positiva?
4. ¿Qué pasos debe seguir una persona extensionista para apoyar una actividad de negociación?
5. ¿En qué actividades de extensión se requiere de realizar procesos de negociación?

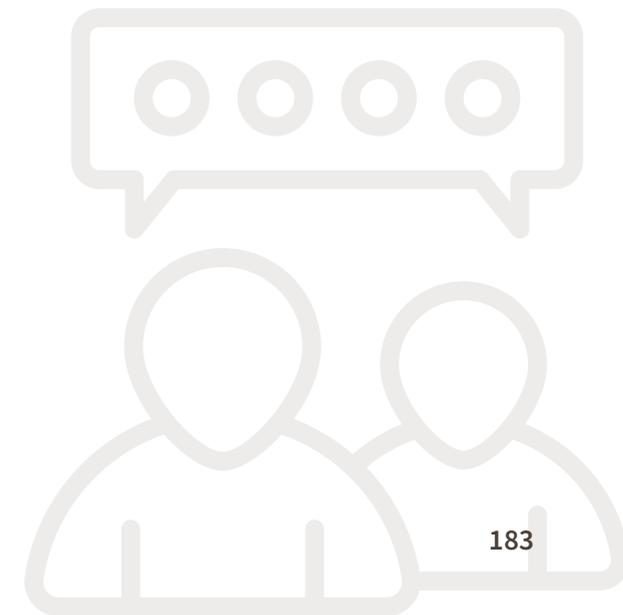
### Referencias bibliográficas

Chiriboga, H; Caliva. J. (2010). Formando agrolíderes: metodología para el fortalecimiento del liderazgo en el sector agropecuario. IICA. San José. Costa Rica.

Covey, S (1997). Los siete hábitos de las personas altamente eficientes. Paidós. Madrid. España.

Zenger, J. (2010). El líder extraordinario. Transformando buenos directivos en líderes extraordinarios. Alfaomega. CM. México.

Shell, G. (2006). Negociar con ventaja. Penguin. Barcelona. España.



# 12 Formación de Equipos en el Extensionismo



## Palabras Clave:

Grupo, equipo, rendimiento, equipos virtuales y metas.

## Objetivos:

- Determinar qué es un equipo de alto rendimiento.
- Identificar los pasos para formar equipos de alto rendimiento.
- Reconocer la importancia de los equipos de alto rendimiento en el programa de extensión.

## Introducción:

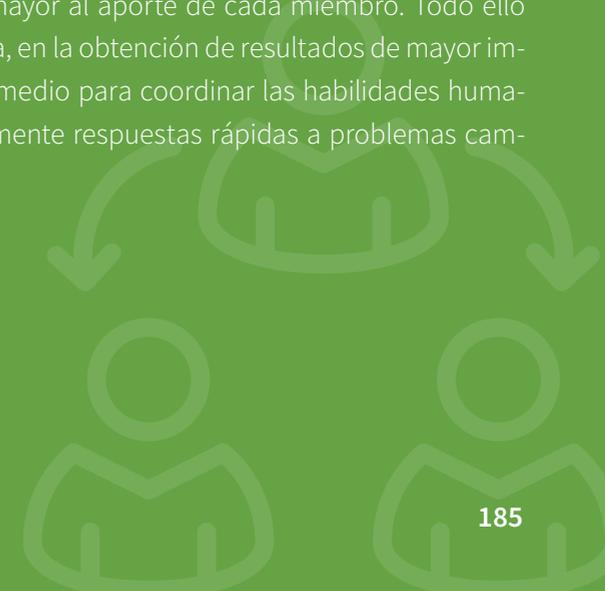
El trabajo en equipo es una modalidad para articular las actividades laborales entre las personas productoras y otros actores en torno a un resultado a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes que comparten y asumen una misión de trabajo. El trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos. A diferencia de otros modelos de trabajo, que dan prioridad al logro de manera individual con lo que generan la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas que pueden ser pequeñas pero que pueden llegar a desmotivar a las personas y no siempre se alcanza el resultado esperado.

Para el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000), el término equipo deriva del vocablo escandinavo “skip”, que alude a la

acción de “equipar un barco”. De alguna forma, el concepto evoca al conjunto de personas que realizan juntas una tarea o cumplen una misión. Además, su uso supone la existencia de un grupo de personas que se necesitan entre sí y que se “embarcan” en una tarea común. A partir de este origen etimológico, en el ámbito del extensionismo, podemos decir que trabajar en equipo implica la existencia de:

- Un objetivo que requiere ser alcanzado.
- Un grupo de personas especializadas, cada una en su campo y comprometidas con el objetivo.
- Un grupo de personas con vocación de trabajar en forma asertiva y colaborativa.
- Una motivación generadora de intereses y de motivaciones conjuntas.

El trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo. Se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico. Se verifica que el todo es mayor al aporte de cada miembro. Todo ello redundará, en última instancia, en la obtención de resultados de mayor impacto. Los equipos son un medio para coordinar las habilidades humanas y generar colaborativamente respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos.



### ¿Qué es un equipo de alto rendimiento?

Un equipo de alto rendimiento es aquel que está formado por personas con habilidades, capacidades y competencias diferentes, trabajando juntas y teniendo objetivos comunes para lograr resultados extraordinarios. Estos equipos aportan logros de gran valor para la institución, empresa u organización. Chiavenato (2008), considera que los equipos de alto rendimiento se caracterizan por tener un propósito común, un liderazgo aceptado, roles claros, excelente comunicación y relaciones sólidas.

Según Katzenbach y Smith (1993), un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, por lo cual se hacen mutuamente responsables. Las principales diferencias entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo son:

Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
Cada persona realiza en forma individual su tarea.	Cada persona realiza una tarea en forma secuencial para lograr una meta.
Las personas tienen formación similar.	Las personas tienen formación distinta.
Nivel jerárquico bien definido.	Todas las personas del equipo están en el mismo nivel jerárquico.
Bajo o poca cohesión entre las personas.	Alta cohesión entre las personas.
Cada persona tiene una meta que cumplir.	Las personas responden a una meta.

El jefe de un grupo de servicio al cliente de una cooperativa y su personal conforman un grupo de trabajo

Un veterinario que realiza una cesárea con un anestesista, un asistente y el vaquero se convierten en un equipo de trabajo

### Pasos para formar un equipo de alto rendimiento

Payeras y Baquedano (2002), encontraron que para la formación de equipos de trabajo de alto desempeño se requiere de una serie de pasos que son:

#### Primer paso: Seleccione los integrantes en función de sus conocimientos y habilidades

Cada miembro del equipo debe tener su rol bien definido, pero que se complemente con el rol de los otros integrantes. Hay una clara distribución de funciones y cada uno acepta el papel que le corresponde. El rol asignado se basa en las destrezas y experiencias de cada uno, mientras que todos persiguen el mismo objetivo.

#### Recomendaciones:

Un equipo debe tener un plan de trabajo. Este es un documento escrito donde figuran el objetivo, el ámbito de actuación, el marco temporal y los indicadores de resultados del equipo.

Este documento es importante para evitar conflictos entre el equipo y el resto de la organización. Además, para comunicar al equipo qué se espera de ellos y como serán evaluados.

#### Segundo paso: Establezca una estructura de coordinación efectiva por medio de un liderazgo transformacional

## 12. Formación de Equipos en el Extensionismo

Los equipos de trabajo de alto desempeño requieren de un liderazgo transformacional. Quien esté a la cabeza del equipo deberá ser capaz de estimular los niveles de compromiso, iniciativa y creatividad de los demás integrantes.

### Recomendaciones:

Los miembros del equipo deben seleccionar quien será el líder. Estos equipos tienen un liderazgo claro, reconocido, aceptado y asumido. Por otra parte, también es necesario que se ejercite la autonomía del equipo para autodirigirse.

### Tercer paso: Clarifique el objetivo a lograr

Los equipos de alto rendimiento tienen un propósito claro y buscan constantemente la innovación. El poder de un equipo surge de la coherencia que existe en el propósito conocido, interiorizado y aceptado por todos.

### Recomendaciones:

En estos equipos, cada uno hace suyo el objetivo colectivo a nivel individual. Cada miembro del equipo está alineado. La tarea de cualquier equipo es alcanzar un objetivo y hacerlo con niveles de desempeño excepcionales.

### Cuarto paso: Promueva la confianza entre los miembros del equipo

Los miembros de este tipo de equipo deben tener la voluntad de confiar en las capacidades de los otros miembros. También deben entender que su participación en el grupo, celebración de logros y compromiso son un valor fundamental.

### Recomendaciones:

En un equipo de trabajo de alto rendimiento, las diferencias deben supe-

## 12. Formación de Equipos en el Extensionismo

rarse con confianza, aceptación, respeto, cortesía y una dosis de entendimiento. Si el equipo se conoce lo suficiente, puede alcanzar los niveles de confianza necesarios para la cohesión del equipo de trabajo.

### Quinto paso: Procure una comunicación efectiva

En los equipos de alto desempeño existe una comunicación efectiva, tanto hacia adentro como hacia fuera. La comunicación es el verdadero medio de cooperación y por ello el equipo entiende que la comunicación efectiva es clave para pensar en grupo y encontrar sinergia en las soluciones de equipo.

### Recomendaciones:

Para que el equipo cumpla con sus objetivos debe de haber una comunicación fluida, suficiente y efectiva.

### Sexto paso: Compromiso para lograr procesos efectivos

La palabra compromiso deriva del término latino “compromissum” y se utiliza para describir a una obligación que se ha contraído o bien, a una palabra ya dada. Se dice que una persona se compromete si conoce los términos del compromiso, es decir, el objetivo encomendado.

### Recomendaciones:

Se dice que una persona está comprometida cuando conoce el compromiso adquirido en relación con el objetivo y se encuentra motivada para alcanzarlo.

### ¿Cómo evaluar un equipo de alto rendimiento?

Dada la naturaleza orientada en objetivos de los equipos de alto rendimiento, su evaluación no tendría que ser difícil. Los indicadores cuantitativos de rendimiento establecidos en la línea base deben ser la referencia

## 12. Formación de Equipos en el Extensionismo

para evaluarlos. Además, hay que evaluar el factor interpersonal del rendimiento del equipo mediante entrevistas. Si la experiencia no ha sido satisfactoria, hace falta identificar los factores a mejorar y establecer un plan de mejora.

Si alguna persona del equipo no ha alcanzado el resultado previsto deberá ser remplazada. Cuando haga falta integrar o sacar miembros de un equipo, es primordial contar con la opinión y participación del equipo en la selección de candidatos. Una mala incorporación o una alteración arbitraria en la composición, puede estropear la dinámica de un equipo en marcha.

Una persona extensionista de acuerdo con lo expuesto por Robbins (2013), en su libro de Comportamiento Organizacional, puede formar los siguientes equipos de trabajo de acuerdo con las circunstancias:

Equipo	Circunstancia
Equipo de asesoramiento en temas que se desconocen o se tienen pocos datos y se deben tomar buenas decisiones, como por ejemplo: cambio climático, tratados comerciales o políticas fitosanitarias.	A este equipo, conformado por diferentes especialistas a los que se les pide estudiar el problema o tendencia y proponer estrategias a seguir para enfrentar la situación o minimizar los impactos a corto, mediano y largo plazo. Por lo general, tienen términos y plazos preestablecidos para entregar resultados.
Equipos de análisis y solución de problemas relacionados con plagas, enfermedades o mercadeo de	A este equipo, conformado por diferentes especialistas y personas productoras se les pide analizar el pro-

## 12. Formación de Equipos en el Extensionismo

productos agropecuarios.	blema y hacer recomendaciones para su superación. Por lo general, se les pide hacer recomendaciones a corto plazo.
Equipos virtuales para asesoramiento o análisis de problemas emergentes con dificultades para trabajar cara a cara por lejanía entre los miembros.	Al equipo se le pide resolver problemas emergentes o problemas relacionados con la producción, abastecimiento o mercadeo utilizando una plataformas digitales, como por ejemplo Zoom.

A estos equipos, en el ámbito del extensionismo, también se les llama mesas o comisiones de trabajo.

### Tome en cuenta que:

En un equipo de alto rendimiento cada persona aporta su mayor esfuerzo para alcanzar el objetivo establecido. Ante esto, cada persona confía en que la otra persona hará lo mismo. Por ejemplo, para realizar una cesárea a una vaca, se conforma un equipo de alto rendimiento entre el médico veterinario, el asistente del veterinario, el vaquero y el administrador. En conjunto, buscan el éxito en la operación. Si la operación fracasa de poco vale la actuación brillante de una sola persona del equipo.

### Actividades de aprendizaje

#### Preguntas para la reflexión sobre el tema:

1. ¿Alguna vez ha recibido capacitación sobre cómo formar equipos entre las personas productoras y otros actores?
2. ¿Tiene usted clara la diferencia entre un grupo y un equipo?



3. ¿Qué pasos debe seguir una persona extensionista para formar equipos?
4. ¿En qué actividades de extensión se requiere de formar equipos de alto rendimiento?
5. ¿Cómo reaccionan las personas productoras y otros actores a la formación de equipos de trabajo de alto rendimiento?

### Referencias Bibliográficas

Chiavenato, L. (2008). Comportamiento Organizacional. McGraw Hill. 2da Edición. México.

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. (2000). Modulo 9: Trabajo en equipo: Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. IIFE. Buenos Aires.

Katzenbach, R; Douglas, K. Smith. (1993). The Discipline of Teams. Harvard Business School Press.

Payeras Serra, Joan; Ronco Baquedano, Emilio. (2002). El directivo, el cambio y los equipos de alto rendimiento. Madrid: Pearson Alhambra.

Robbins, S, (2013). Comportamiento organizacional, Editorial Pearson. México. CM.



# 13 Redes de Trabajo en el Extensionismo



## Palabras Clave:

Red de trabajo, tecnologías de información y comunicación (TICs), participantes y reglamento.

## Objetivos:

- Definir qué es una red virtual de trabajo.
- Identificar los pasos requeridos para formar una red virtual de trabajo.
- Valorar la importancia de las redes de trabajo en el extensionismo.

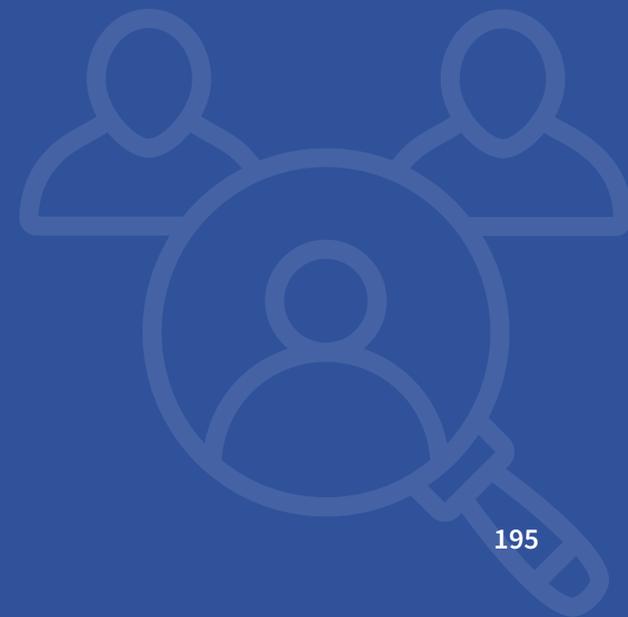
## Introducción:

Con el advenimiento de las nuevas tecnologías de comunicación se han incrementado las posibilidades de formar comunidades de práctica, redes de aprendizaje y trabajo entre los diferentes actores del medio rural. Las Redes Sociales siempre han existido, pero las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y el uso de computadoras, teléfonos celulares inteligentes con el soporte de internet se han vuelto muy populares y tienen un gran potencial para formar redes de trabajo virtuales. El trabajo en red es el proceso de desarrollo y establecimiento de vinculaciones interpersonales mediadas por tecnología.

Brenes y Sandí (2012), indican que las TIC son medios o instrumentos que se utilizan para transmitir voz, datos, imágenes y videos en forma digital facilitando el aprendizaje, el desarrollo de habilidades y distintas formas

de aprender. Estas condiciones generan oportunidades para el sistema educativo formal o no formal (capacitación).

El desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) es la base tecnológica de la sociedad de la información, generando una verdadera revolución del conocimiento que impacta a todas las áreas y disciplinas. Esta revolución ha sacudido, especialmente, las bases del sector agropecuario que incorpora procesos informacionales cada vez más complejos y sofisticados. El gran desarrollo que han tenido las TICs en los últimos años, representa un importante desafío y una gran oportunidad para las organizaciones como el IICA y la FAO que buscan contribuir a mejorar el desempeño del sector agropecuario y la vida en las comunidades rurales con el uso de estas nuevas tecnologías de información y comunicación.



Las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) tienen el potencial para formar redes virtuales entre extensionistas, especialistas y las personas productoras para buscar soluciones a situaciones relacionadas con el ataque de una plaga o enfermedad, la aplicación de una nueva técnica o un problema de mercadeo. Así mismo, se presta para analizar otros problemas o situaciones en el territorio relacionados con el cambio climático, la protección de recursos naturales o el mejoramiento de la organización. En una red todos los miembros pueden opinar, aprenden entre sí y todos se benefician.

Las redes virtuales de trabajo pueden estar conformadas por diferentes actores del medio rural que se comprometen a buscar soluciones para problemas o situaciones comunes. Se parte de la idea de que ningún actor en particular tiene la solución, pero que en conjunto se suman los esfuerzos y se aumentan las posibilidades para alcanzar una solución. La persona extensionista puede promover uso de las nuevas tecnologías (TICs) entre las personas productoras y otros actores como vehículo para comunicarse, conocerse, compartir y formar redes. Además, esto les puede hacer sentir acompañados, lo que es un paso muy significativo en extensión.

En los últimos años, han surgido la telefonía celular y las plataformas virtuales para aprendizaje o actividades gerenciales. Para García (2014), por medio del Whatsapp, se crea rápidamente una comunidad y una sensación de grupo muy positiva. Las personas sienten que el facilitador está siempre presente y el coste es muy bajo para el envío de mensajes grupales e individuales, escritos u orales, explicaciones, recordatorios e imágenes, entre otros.

Para establecer una red virtual se debe contar con una computadora o teléfono inteligente, una conexión a internet y un tema por tratar. Los

actores que se conectan usando estos elementos para compartir información, imágenes, texto y audio.

#### Principales objetivos de formar una red son:

- Intercambiar experiencias y conocimiento con otros.
- Planificar proyectos de producción, innovación e investigación.
- Crear grupos de trabajo para buscar alternativas de solución a problemas.
- Ofrecer y recibir apoyo de otras personas productoras que participen en la red.
- Establecer un proceso de evaluación de proyectos y otras actividades.

A continuación, se ofrece un resumen de las aplicaciones y plataformas que pueden ser de utilidad en la formación de redes virtuales:

Tipo de red	Descripción
Aplicaciones de mensajería	<b>Whatsapp:</b> Es una aplicación de mensajería instantánea para teléfonos inteligentes, en la que se envían y reciben mensajes mediante Internet como imágenes, vídeos, audios, grabaciones de audio (notas de voz), documentos, ubicaciones, contactos. Además, llamadas y videollamadas con varios participantes a la vez, entre otras funciones. WhatsApp se integra automáticamente a la libreta de contactos, lo que lo diferencia de otras aplicaciones, ya que no es necesario ingresar



	<p>alguna contraseña o PIN para acceder al servicio. Por su simpleza y gran popularidad tiene gran potencial para el trabajo con personas productoras y otros actores.</p>
<p><b>Plataformas de videoconferencia</b></p>	<p>Son sistemas interactivos que permiten a varios usuarios mantener una interacción virtual por medio de la transmisión en tiempo real de video, sonido y texto a través de Internet. Permite grabar las sesiones.</p> <p><b>Tipos de plataformas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Plataformas educativas:</b></li> </ul> <p>Se enfocan en la educación a distancia, sirven para complementar o sustituir el proceso de educación presencial.</p> <p>Ejemplos de plataformas educativas: Blackboard, Classroom y Moodle.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Plataformas para la comunicación y colaboración de grupos y equipos de trabajo:</b></li> </ul> <p>Son espacios de trabajo virtuales enfocados al entorno laboral para realizar desde reuniones de trabajo hasta proyectos de desarrollo rural.</p> <p>Ejemplos de plataformas de comunicación y colaboración: Zoom, Google Meet y Microsoft Teams. Tiene gran potencial para el trabajo más formal entre personas extensionistas y personas productoras para cursos, conferencias y sesiones de trabajo.</p>



Las plataformas y las aplicaciones digitales ayudan a solucionar todo tipo de necesidades de comunicación y trabajo en el entorno laboral. La persona extensionista deberá escoger la plataforma o aplicación que más se adapte a las necesidades, condiciones y recursos disponibles. Es importante, descubrir sus ventajas y aprovechar estos recursos en el programa de extensión.

**Algunos de los beneficios más importantes del trabajo en red son:**

- Intercambio de experiencias y conocimiento con otros.
- Trabajo en colaborativo en proyectos, por ejemplo: innovación, investigación, trabajos.
- Creación grupos de trabajo, comunidades, debates y congresos.
- Ofrecer y recibir apoyo de otros usuarios de la red de aprendizaje como dudas y observaciones.
- Evaluarse a sí mismos y a otros, buscar recursos de aprendizaje, crear y elaborar sus perfiles de competencias.
- Hay aplicaciones que permiten dejar mensajes de última hora. Además, hacer recordatorios, en grupo o individuales y animar a las personas a que hablen entre ellos.
- Las herramientas digitales de mensajería permiten compartir fotos y documentos al instante, así como adjuntar archivos y enlaces.

En la actualidad, el desafío de los servicios de extensión es descubrir la mejor manera de difundir conocimientos entre las personas productoras con apoyo de las TICs. Las redes y en general, los entornos de trabajo colaborativo, son un recurso organizativo razonablemente eficaz para dar respuesta a necesidades de gestión del conocimiento, procesos de

aprendizaje, fomento de la innovación y desarrollo de la acción colectiva, en entornos donde las estructuras tradicionales de la extensión no daban respuesta a los retos antes planteados.

Para Parés (2014), una red de trabajo virtual permite el acceso a información actualizada e incluso, a nuevas oportunidades de mercado y capacitación. Esto contribuye con la democratización de la participación y el conocimiento entre las personas productoras, actores, instituciones y organizaciones con el fin de potenciar las capacidades entre los participantes de la red. Algunos autores coinciden en una serie de pasos para formar una red de trabajo, que son:

#### Primer paso: Evalúe el clima de la organización

Es importante valorar cómo es la relación entre los extensionistas y las personas productoras. Una red funcionará mejor si los actores se sienten:

- Seguros y cómodos conectando, compartiendo, intercambiando y ayudándose mutuamente.
- Proactivos con ánimo de tomar la iniciativa.
- Capaces de compartir e intervenir en los espacios y medios donde el conocimiento se comparte, se publica y se difunde.
- Motivados a tomar la iniciativa con responsabilidad.

#### Preguntas de orientación en este paso:

- ¿Por qué se quiere establecer o fortalecer una comunidad o red o participar en ella?
- ¿Ella concuerda con sus metas?
- ¿Funcionará en los contextos culturales nacionales u organizati-

vos?

- ¿Se cuenta con la infraestructura para respaldarla dentro o fuera de Internet?

#### Segundo paso: Desarrolle un documento conceptual sobre la red a desarrollar

De forma participativa, en un grupo focal o un taller se debe identificar objetivos concretos, identificando los conocimientos relevantes para el servicio de extensión y las personas productoras, las actividades, el intercambio de experiencias que se quiere promover. Además, es necesario definir responsables del monitoreo y evaluación de los resultados mediante el establecimiento de una línea base con indicadores que permitan la evaluación objetiva de la red.

Es importante tomar en cuenta que las personas productoras tienen redes informales que no han sido estratégicamente planificadas y respaldadas, ya que suelen ser relaciones cotidianas y trabajos iniciales que luego van consolidando redes entre sus miembros. Los extensionistas deberán identificar y fortalecer estas iniciativas.

El documento conceptual debe incluir al menos:

1. Objetivos y áreas de trabajo.
2. Participantes en la red.
3. Patrocinadores o potenciales patrocinadores.
4. Análisis de la viabilidad del proyecto (costos y recursos).
5. Línea base e indicadores para evaluar los resultados.
6. Plan de trabajo y cronograma.



7. Análisis de los riesgos y oportunidades.
8. Organización de la red (roles, funciones, estructura, entre otros).
9. Código de ética para una participación basada en valores, confianza y compromiso.
10. Aprobación y el apoyo del servicio de extensión.

#### Preguntas de orientación en este paso:

- ¿Qué se está intentando cambiar, mejorar o resolver?
- ¿Quiénes son los actores que participan?
- Objetivos de la comunicación: ¿Qué se desea que las personas sepan, piensen y sientan?
- Mensaje: ¿Qué información se está intercambiando?
- Canal: ¿Cómo se establecerá la comunicación?
- Plan de campaña: ¿Con cuáles actividades, hitos y recursos se cuenta o cuáles se requerirán?
- Criterios de éxito: ¿Cómo se sabrá que se logró el éxito?

#### Tercer paso: Lanzamiento de la red

Cada caso y cada organización tienen sus particularidades por lo que es necesario determinar una serie de acciones a realizar para el funcionamiento de la red. A continuación, se describen estas acciones:

1. Establecer un comité coordinador de la red para que orienten el desarrollo de la red, la participación y resuelva problemas de acuerdo con un reglamento que debe ser generado para este fin. Para el establecimiento del comité se debe considerar que:



2. En la reunión debe quedar claro para cada uno de los participantes:
  - El comité deberá ser nombrado por los participantes.
  - Los integrantes deben ser personas que además de sus competencias y perfiles afines, deberán estar motivados y alineados con la razón de ser y objetivos del servicio de extensión y la red.
3. Desarrollo de la comunidad: Una vez realizado el lanzamiento de la red se inicia la participación para lo cual es necesario entender las necesidades de los actores. Esto ayudará a eliminar mucha angustia sobre lo que se espera del trabajo colaborativo, así como las barreras y condicionantes que vayan apareciendo conforme avanza la consolidación de la red.

#### Cuarto paso: Monitoreo y seguimiento de la red

La moderación o coordinación de la red consiste en dirigir su actividad y velar por la correcta y saludable relación de las personas que la integran. De esta manera, las funciones del líder o moderador de la red son:

- Mantener viva la red, velar por la “salud social”, prestando atención



a comportamientos fuera del código de ética y atender las necesidades de los miembros para la consecución de los objetivos comunes.

- Estar atento al desarrollo de las participaciones, aportes y opiniones, escuchando en forma activa. Escuchar es el primer paso de un buen facilitador para reconducir, potenciar, dirigir y, sobre todo, vencer la resistencia al cambio.
- Asegurar que se generen los flujos de relación y conocimiento necesarios e intervenir en conflictos que se puedan dar a lo interno de la red.
- Dinamizar la participación y promover el intercambio y las actividades entre los miembros.
- Toma de decisiones acorde con lo establecido en el reglamento constitutivo.
- Reforzar continuamente el programa mediante asesoría continua y apoyo de expertos.
- Ejecutar el Plan Anual y el cronograma.

#### Quinto paso: Evaluación de los resultados

La evaluación deberá ser conducida por el grupo coordinador y debe contestar al menos las siguientes preguntas:

- ¿Está respondiendo la red a la razón por la cual fue creada?
- ¿Los temas que se abordan son relevantes para los extensionistas y personas productoras?
- ¿Los costos de la Comunidad son los previstos o existen desviacio-



nes?

- ¿Hay un ambiente de colaboración y participación?
- ¿Se sigue con el plan acordado y se obtienen los resultados previstos?
- ¿Los resultados parciales son aceptables?

#### Consejos para los servicios de extensión al promover redes de trabajo:

Se parte de la idea de que las personas productoras ya han venido utilizando redes entre ellos, por lo que es preciso consultarles: qué cosas funcionan, qué aspectos requieren un cambio y qué ideas tienen para innovar estos grupos. Las ideas resultantes de la experiencia directa pueden ofrecer a las organizaciones una comprensión de las nuevas direcciones posibles. En este sentido, se recomienda:

- Capacitar a los extensionistas, administradores y personas productoras en la formación, desarrollo y evaluación de redes de trabajo.
- Evitar el uso del poder, especialmente relacionado con los recursos y las influencias, para dirigir una red o comunidad fuera de su propósito, simplemente por satisfacer las necesidades propias de cualquiera de los actores.
- Detenerse y reflexionar regularmente sobre lo que funciona y lo que no. Es decir, revisar los objetivos y logros para meditar sobre el aprendizaje y los cambios continuos, tanto en la organización como en la comunidad o red.
- Tener cuidado con la resistencia pasiva. Las personas pueden simplemente dejar de participar porque surgió un problema o una influencia indebida entre las partes. Es preciso ser proactivo.



En resumen, podemos decir que una red es un espacio dinámico en el que los actores del medio rural que entran en contacto, tienen su forma de ser y de aproximarse al conocimiento. Es, por lo tanto, un encuentro de mentes y de realidades representadas por cada actor. La divergencia y la particularidad de cada participante son, en esencia, los factores que contribuyen para el intercambio que se produce.

#### Tome en cuenta que:

Estamos inmersos en una sociedad donde las tecnologías de información y comunicación (TIC) surgen y cambian a un ritmo acelerado. En la asociatividad, las TIC pueden desempeñar un rol muy importante, pues por medio de ellas podemos compartir nuestro negocio, una idea empresarial y hasta contactar inversionistas o distribuidores.

En la actualidad, según Casas (2001), las TICs constituyen una herramienta muy útil para el establecimiento de estos grupos, pues permiten agilizar la búsqueda de información, incluir más miembros, conseguir recursos, mantener datos actualizados sobre el clima, recursos, oportunidades, amenazas, entre otros. Además, existen otros medios sociales de gran capacidad para conformar redes temáticas o grupos de apoyo entre las personas productoras, como Facebook, blogs, Twitter, correos electrónicos, wikis, entre otros. Solo se requiere contar con un dispositivo como celular, computadora, tablet con acceso a Internet. Incluso, aplicaciones como whatsapp simplifican la comunicación, transferencia de información, videos, fotos y organización de proyectos.

Para Bao, R., Flores, J. y González, F. (2009), es muy común que diferentes sectores utilicen estas tecnologías para difundir información a las partes interesadas y para la recopilación de nuevos datos. Sin embargo, es necesario hacer énfasis en que estas plataformas y aplicaciones son solo medios, canales de comunicación y ambientes de colaboración. Por lo que,



lo primero que debe existir es la identificación y el hallazgo de puntos de interés u objetivos comunes que promuevan con intensidad la necesidad de pertenecer a un grupo y socializar por estos medios sociales.

Para las personas productoras y otros actores en los territorios rurales, las redes sociales les permiten atravesar barreras geográficas y los conecta con personas de otros lugares. De esta manera, se crea un abanico amplio de posibilidades no solo para compartir conocimiento, sino también para adquirir nueva información, comercializar un producto, un servicio, conocer nuevas tendencias, intereses de los turistas, formas innovadoras de combatir enfermedades, plagas, entre muchas otras formas de darle valor a la zona.

#### Actividades de aprendizaje

#### Preguntas para la reflexión sobre el tema:

1. ¿Alguna vez he recibido capacitación sobre como formar redes de trabajo virtuales entre las personas productoras y otros actores?
2. ¿Tiene usted clara la diferencia entre una aplicación de mensajería y una plataforma de video conferencia?
3. ¿Qué pasos debe seguir una persona extensionista para formar una red virtual?
4. ¿En qué actividades de extensión se requiere de formación de redes virtuales de trabajo?
5. ¿Cómo reaccionan las personas productoras y otros actores a la formación de redes de trabajo virtuales?

#### Referencias bibliográficas

Casas, R. (2001). La formación de redes de conocimiento. Una perspectiva



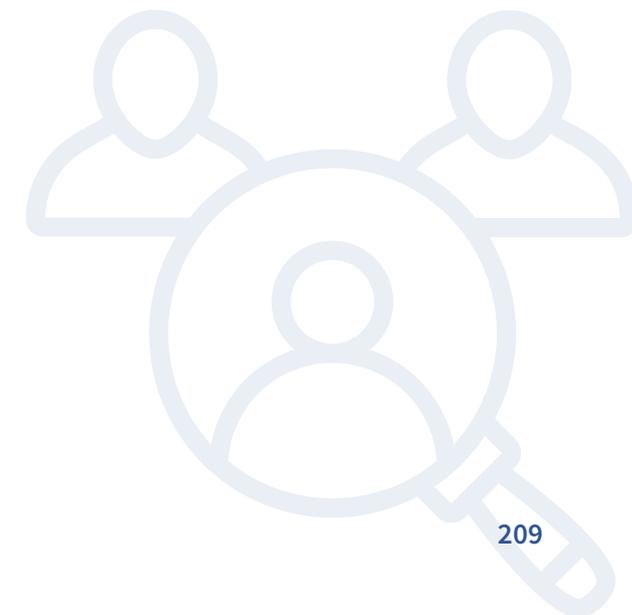
regional desde México. Anthropos. Barcelona. España.

Bao, R.; Flores, J.; González, F. (2009). Las organizaciones virtuales y la evolución de la Web. Fondo Editorial de la Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú.

Brenes, C.; Sandí, J. (2012). Metodología participativa evolutiva para el desarrollo de proyectos de inclusión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la gestión empresarial de sectores productivos no formales. Artículo presentado en el XI Taller de Extensión Universitaria del 8vo Congreso de Educación Superior Universidad 2012, La Habana, Cuba. Memoria con ISBN: 978- 959-1614-34-6.

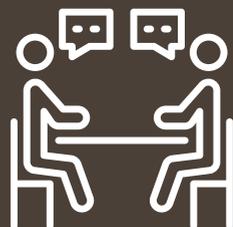
García, D. (2014) Posibilidades educativas de Whatsapp. En YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=vMtU4ZdW264>.

Parés, M. (2009). Participación y calidad democrática. Evaluando las nuevas formas de democracia participativa. Editorial Ariel. Barcelona. España



# 14

## Comunicación de Ida y Vuelta en el Extensionismo



### Palabras Clave:

Comunicación, metodologías masivas de extensión, medios escritos, medios radiales, web y telefonía celular.

### Objetivos:

- Definir qué es comunicación de ida y vuelta en extensión.
- Identificar los elementos del proceso de comunicación.
- Valorar la importancia de la comunicación en el extensionismo.

### Introducción:

La comunicación combina una serie de medios para compartir información y conocimientos con las personas productoras y otros actores para apoyar el desarrollo y expansión del programa de extensión. Cuando hablamos de comunicación no se trata solamente de transmitir información, sino de expresar ideas, opiniones, sentimientos y emociones, tanto del lado de la persona extensionista, como del lado de los actores en el territorio. Para que se logre la comunicación interpersonal se tiene que dar un intercambio mutuo por medio del lenguaje. El lenguaje es la herramienta que posibilita a los actores del programa de extensión expresar sus ideas, pensamientos, sentimientos y que se materializa a través de signos verbales produciendo la comunicación. El contexto es el espacio donde se producirá la comunicación y que puede verse afectado por diversos elementos externos denominados ruidos que distorsionan la cali-

dad del mensaje. El éxito o fracaso en la comunicación no dependerá del azar o de la casualidad, sino del menor o mayor grado de preparación de los actores para establecer un programa de comunicación.

La comunicación se considera la base fundamental para desarrollar el programa de extensión y se entiende como un proceso entre las personas extensionistas, productoras y otros actores que incluye al emisor, el medio o canal de transmisión, la persona receptora y el contexto en el que se desarrolla. Al respecto, instituciones como FAO e IICA promueven la comunicación de doble vía o lo que comúnmente se conoce como comunicación de ida y vuelta.



Para González (2008), la definición de comunicación deriva del latín “comunicare”, que significa “compartir algo, poner en común”. Por lo tanto, la comunicación es un fenómeno inherente a la relación entre las personas. Por medio de la comunicación, las personas obtienen información y conocimientos respecto a su entorno y pueden compartirlos con otras personas. Para que la comunicación sea exitosa, el receptor debe contar con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje.

A continuación, se describen las diferentes componentes del proceso:

- **Emisor:** Persona que transmite información o conocimientos a los demás.
- **Mensaje:** Información o conocimientos que el emisor envía al receptor.
- **Canal:** Medio por cual se establece la conexión entre el emisor y el receptor como circulares, internet, teléfono, radio, prensa y televisión, entre otros canales.
- **Receptor:** Persona que recibe el mensaje a través del canal y lo interpreta.
- **Código:** Es un conjunto de signos junto con unas reglas que permiten utilizarlos. El código permite al emisor elaborar el mensaje y al receptor interpretarlo. El emisor y el receptor deben utilizar el mismo código. La lengua es uno de los códigos más utilizados para establecer la comunicación entre los seres humanos.
- **Contexto:** Conjunto de circunstancias que rodean una situación sin las cuales no se puede interpretar el mensaje.

Desde hace más de dos décadas Candela (1997), encontró que el flujo de información que se establece entre el personal que se dedica a la divulga-

ción de los conocimientos y aquellos presumiblemente carentes de ellos, no se debe llevar a cabo en un solo sentido. Entre las personas productoras existe un enorme cúmulo de conocimientos que, como parte de su herencia y experiencia, atesoran los productores y comunidades agrícolas que sería también motivo de interés para los divulgadores. Por lo que:

- No se debe continuar asumiendo que solo es importante el resultado de las investigaciones realizadas por los técnicos, tomando por menos el enorme acervo de conocimientos que poseen las personas productoras.
- Tener en cuenta que las personas productoras estarían interesadas en difundir su realidad, tradiciones e identidad.
- La filosofía del agricultor generalmente es “ver para creer” y por mucho que apliquemos novedosas y sofisticadas tecnologías en la presentación de “resultados obtenidos por otros”, no pasaremos de lograr transmitir a un receptor en estado pasivo.
- La aplicación de alternativas innovadoras de comunicación debe ir acompañada de una plena comprensión y respeto de la realidad en que se desenvuelven las personas productoras.

### Principales tipos de comunicación

#### Comunicación oral:

Es conocido también como lenguaje hablado, se utiliza al emitir constantemente sonidos de comunicación mediante el aparato fónico, el cual permite la producción de la voz.

#### Comunicación escrita:

La comunicación escrita es la consecuente lógica de pensar y escribir. La

buena redacción y la ortografía deben de ser una norma de todos. La redacción de un escrito depende de las personas a las que va dirigido.

**Comunicación no- verbal:**

Conocido también como lenguaje gestual o corporal, tiene su expresión a través de gestos o movimientos de las diferentes partes del cuerpo, por lo tanto, no hace uso de las palabras. De acuerdo con Ortells (2005), en la comunicación sea verbal, no verbal o escrita se debe evitar la presentación de estereotipos de género o imágenes que susciten la discriminación, el maltrato y la violencia. Además, no se debe mostrar o aludir a situaciones discriminatorias o denigratorias por razones de raza, edad, sexo, religión, afiliación política, nacionalidad o condición social. Se deben desarrollar códigos de ética que promuevan la honestidad, la decencia, la veracidad, la dignidad, el respeto, la justa competencia y el bienestar en la comunicación.

**¿Tenemos problemas para comunicarnos?**

La comunicación permite el establecimiento de relaciones que son vitales en el programa de extensión para compartir información y conocimientos. Es por eso que hablamos de diálogo y cuando el diálogo falla, hablamos de problemas de comunicación. Ante los problemas de comunicación es necesario preguntarse:

- ¿De dónde viene la información?
- ¿Qué canal se utiliza?
- ¿Quién recibe la información?
- ¿Cómo circula la información?
- ¿Quién evalúa el proceso de comunicación?

La comunicación debe ser de ida y vuelta, o sea que debe fluir en doble vía con mensajes y conocimientos que sean emitidos. Asimismo, que puedan ser valorados y gestionados por las personas productoras y otros actores. Algunas conductas o ruidos que pueden entorpecer la comunicación son:

- Emitir mensajes o noticias falsas
- Distraerse mientras se habla o se escucha.
- Mostrarse siempre apurado.
- Mostrarse testarudo.
- Irrespetar las diferencias.
- Creer que siempre “yo” tengo la razón

A continuación, se presenta un cuadro resumen de conductas o obstáculos que entorpecen la comunicación:

Sentimientos	Actitudes	Conductas
Cobardía, miedo a ser rechazado, abandonado, insultado o agredido.	Rechazo al interlocutor que me impide ver e identificar lo que le sucede.	No ver al otro mientras sostengo una conversación con él.
La ira, cuando nos domina y no tenemos control sobre ella.	Ridiculización del otro.	Alejarse mientras el otro está hablando.
Los deseos de venganza.	Descalificación de lo que el otro está expresando.	Gritar en lugar de hablar.

	sando con gestos o movimientos.	
Resentimiento.	Amenaza.	Gritar en lugar de hablar.

Fuente: Hernández, M. (2012).

### Uso de medios de comunicación en extensión

El trabajo de extensión se puede fortalecer o complementar con la utilización de distintos medios de comunicación como la radio, periódicos, revistas, televisión, páginas web, vídeo, películas, presentaciones en multimedia, exposiciones, muestras y material impreso. Estos medios son muy útiles ya sea para llegar simultáneamente a muchas personas, o bien como recurso complementario en el proceso de enseñanza-aprendizaje individual o grupal.

El Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza en adelante denominado CATIE, en su manual “Ver, escuchar y comunicar” establece que la persona extensionista se convierte en un enlace entre las personas productoras y otros actores. Una de las funciones más importantes de la persona extensionista es la comunicación, por lo que debe conocer la realidad y la cultura del territorio. En ese contexto deberá:

- Preparar y organizar charlas, conferencias, capacitaciones, días de campo, organizar ferias y dar seguimiento a proyectos, entre otras actividades.
- Preparar agendas, invitaciones, redactar correos, redactar informes, elaborar folletos, plegables, murales y posters para el desarrollo de las actividades propuestas.

En resumen, el CATIE (2010), propone que a la hora de comunicarse la persona extensionista debe tener en cuenta que la comunicación de ida y vuelta permite:

- Compartir información.
- Coordinar actividades.
- Resolver conflictos.
- Promover acuerdos.
- Opinar.
- Indagar.
- Intercambiar ideas y conocimientos.
- Construir conocimientos.



El uso de algunos medios de comunicación de masas requiere de conocimientos especializados. Es por esto que, se recomienda a las personas extensionistas capacitarse en como producir programas de radio y vídeos, utilizar medios web, así como formar equipos con personas que trabajan en los medios de comunicación para contribuir a la utilización de los mismos para apoyar el programa de extensión.

### ¿Qué competencias blandas requieren las personas extensionistas al comunicarse?

La comunicación es la base para crear buenas relaciones entre los actores del programa de extensión. La capacidad de comunicarse forma parte de las habilidades sociales que nos permiten desenvolvernos de forma eficaz y natural con otras personas. Por esto, ser un buen comunicador

#### 14. Comunicación de Ida y Vuelta en el Extensionismo

favorece la integración y aceptación tanto en grupos sociales como laborales y ayuda a reforzar la autoestima y confianza de la persona. Las personas extensionistas deben mejorar sus habilidades de comunicación para proyectar mayor seguridad y establecer mejores relaciones.

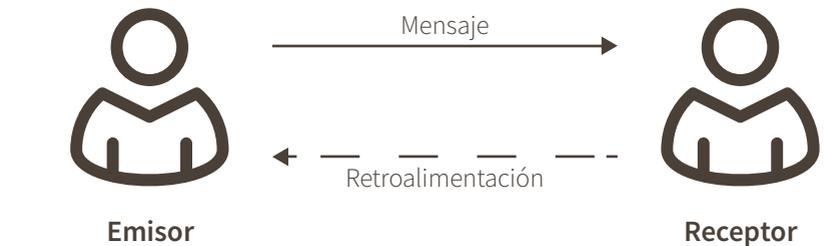
Durante el proceso de planificación de la comunicación se considera muy importante que la persona extensionista no solo conozca el proceso de la comunicación, sino que desarrolle o fortalezca una serie de competencias que le permitan hacer de la comunicación un pilar del programa de extensión. Las principales competencias blandas requeridas por las personas extensionistas en comunicación que fueron identificadas en diferentes talleres y grupos focales con personas productoras y especialistas son:

- Comprender el proceso de la comunicación para implementarlo en el programa de extensión.
- Promover el respeto por sí mismo y por los demás al comunicarse en forma asertiva.
- Escuchar en forma empática. Es decir, ponerse en la situación de las personas productoras y otros actores cuando se comunica.
- Visualizar el futuro de las actividades de comunicación mediante un plan estratégico.

#### Tome en cuenta que:

La teoría establece cuatro etapas básicas para el establecimiento de una comunicación de doble vía (de ida y vuelta) entre las personas extensionistas y los diferentes actores: la emisión, la transmisión, la recepción y la retroalimentación. Tal como se representa en el siguiente gráfico:

#### 14. Comunicación de Ida y Vuelta en el Extensionismo



Es importante mencionar que este proceso se realiza en un contexto que incluye tendencias socioeconómicas, políticas, geográficas y culturales que deben ser tomadas en cuenta. Además, es importante puntualizar que:

- La comunicación es una de las grandes facultades de los seres humanos, que permite el intercambio de experiencias, ideas y conocimientos entre el comunicador y el receptor.
- Existen diversas formas para comunicarnos, las cuales representan ventajas y desventajas según la población, el contexto y el objetivo.
- En las comunidades rurales existen diversos medios de comunicación que deberán ser tomados en cuenta.
- Se deben respaldar los proyectos que combinen el uso de medios de comunicación tradicionales y de nuevas tecnologías de comunicación (TICs), para facilitar el uso de idiomas locales, para documentar y preservar el patrimonio local.

En la mayoría de los casos las personas extensionistas no tienen formación en comunicación por lo que se recomienda:

- Capacitarse en el área de comunicación.
- Identificar en el territorio personas especialistas en comunicación y apoyarse en la estructura de comunicación existente.



- Formar un equipo de comunicación, en donde la persona extensionista aporta los conocimientos técnicos y las personas especialistas lo relacionado con comunicación.

### Actividades de aprendizaje

#### Preguntas para la reflexión sobre el tema:

1. ¿Qué es comunicación en una sola vía?
2. ¿Qué barreras identifica en la comunicación entre las personas productoras de su territorio?
3. ¿Cómo se pueden adquirir o fortalecer las competencias blandas en comunicación?
4. ¿Con quién puedo formar equipos para mejorar la comunicación?

#### Ejercicio de desarrollo:

Resuma en sus propias palabras porqué es importante la comunicación en la extensión:




### Referencias bibliográficas

Centro Agronómico tropical de Investigación y Enseñanza. (2010). Ver, escuchar y comunicar. CATIE. Nicaragua.

González, C. (2008). Principios básicos de comunicación Editorial Trillas. México.

Hernández, M. (2012). Manual de Habilidades para la Vida. DR © Instituto para la Atención y Prevención de las Adicciones en la Ciudad de México, 2012 Av. Rio Mixcoac 234, Colonia Acacias, C.P. 03240; México, DF.

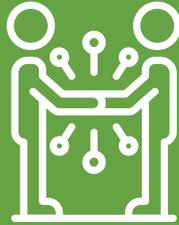
José Candela: La comunicación audiovisual como herramienta en el desarrollo de los programas de extensión. Conferencia dictada en el Coloquio Internacional Franco Cubano “Métodos y experiencias en extensión agropecuaria para un desarrollo sostenible”, Holguín, octubre de 1997.

Ortells, P. (2005). Comunicación de ida y vuelta para el desarrollo local. SIMAS. Managua.



# 15

## Comunicación Asertiva y Escucha Empática en el Extensionismo



### Palabras Clave:

Asertividad, empatía, escucha activa, entender, atender, lenguaje corporal y habilidad intrapersonal.

### Objetivos:

- Definir el significado de asertividad y empatía.
- Identificar las principales características de la comunicación asertiva y la escucha empática.
- Reconocer la importancia de la asertividad y la empatía en la comunicación con las personas productoras.

### Introducción:

El objetivo de la conducta asertiva es comunicarse de forma honesta y directa con los demás. Emplear la asertividad es saber pedir, negar, negociar y ser flexible para poder conseguir lo que se quiere, respetando los derechos de la otra persona y expresando nuestros sentimientos de forma clara. La asertividad consiste también en ofrecer y recibir felicitaciones y aceptar quejas, o sea actuar en consecuencia, sin pasividad o agresividad.

Cuando hablamos de escucha empática nos referimos a una persona que sabe escuchar y ponerse en el lugar de la otra persona, procurando conocer su manera de pensar y de percibir las cosas. Esto lo hace sin juzgar y sin que intervengan sus opiniones o preferencias, lo cual hace que la otra

persona se sienta realmente comprendida y tomada en cuenta. Esta es la razón por la que las personas empáticas se relacionan con más facilidad con otras personas, ya que pueden hacerles sentir reconocidas y valoradas a pesar de no coincidir en gustos, creencias o preferencias.



### Diferencias entre asertividad y empatía

Teniendo claro en qué consiste cada una de estas habilidades sociales o competencias, es importante abordar aquellos aspectos que las diferencian. A continuación, se describen dos diferencias significativas:

Asertividad	Empatía
Está orientada a nosotros mismos más que a los demás, a expresar nuestras ideas de una manera amable, franca y directa diciendo lo que queremos sin arremeter o agredir a las personas.	Está orientada hacia los demás, en escuchar las opiniones y sentimientos de las otras personas, dejando de lado en ese momento las nuestras, sin juzgar. Poniéndonos en la situación y lugar del otro.
La asertividad no necesariamente va encaminada a construir un lazo más profundo con la otra persona ya que su principal finalidad no es esa, sino mirar más bien por uno mismo.	La empatía puede generar un vínculo más profundo y cercano con las demás personas al tratar de comprenderlas y de atenderlas con la suficiente atención.

**Fuente:** Navarro-Rodríguez (2000).

En la práctica, si una persona extensionista desarrolla o fortalece ambas competencias tendrá más facilidad para interactuar con las personas productoras y otros actores. Aunque ambas tengan finalidades distintas, el principal aspecto que las une es que ambas tienen como base el respeto y la mejora la comunicación con los demás.

### ¿Qué es comunicación asertiva y cómo desarrollarla?

Navarro-Rodríguez (2000), define la asertividad como un conjunto de

principios y derechos que hacen un modelo de vida personal enfocado a lograr el éxito en la comunicación humana. Su esencia radica en la habilidad para transmitir y recibir mensajes haciéndolo de forma honesta, respetuosa y oportuna. Posee relación directa con el saber decir, con el control emocional y con el lenguaje corporal. Este autor afirma que, en la asertividad intervienen variables comunicacionales lingüísticas, así como otros factores paralingüísticos o sea contacto visual, gestos y la entonación, entre otros. En resumen, podemos decir que la asertividad se define como la habilidad de expresar los deseos de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada, logrando decir lo que se quiere, sin atentar contra los demás.



La asertividad es considerada también como la capacidad de expresar las propias ideas sin ofender a nuestro interlocutor y sin permitir ser ofendido por él, manejada adecuadamente nos permite evitar conflictos en la vida personal o profesional.

### ¿Cómo se puede ser una persona extensionista asertiva?

La mayoría de los autores coinciden en 2 tipos de acciones para ser una persona que se comunica en forma asertiva: el lenguaje corporal y las habilidades intrapersonales. A continuación, se describe las acciones del lenguaje corporal:

#### Lenguaje corporal

El lenguaje corporal es la forma más importante de la comunicación no verbal, ya que la expresión facial, los gestos y la postura corporal son la expresión más inmediata de nuestros sentimientos. Es importante que el lenguaje corporal exprese confianza en sí misma por parte de la persona extensionista. El lenguaje corporal incluye:



### 1. Atención e inclusión:

Cuando se mira directamente a los ojos de una persona se revela que se está prestando atención y que al mismo tiempo desea que dicha persona haga lo mismo hacia usted. Cuando la comunicación es directa, el contacto de ojos es más fuerte. Cuando se mira a los ojos y se toma en cuenta la expresión total de otra persona, se puede identificar si ella le está prestando atención o no, al otro individuo que está tratando de comunicarle algo. Para Extremera (2002), cada vez que una persona está hablando debe mirar a los ojos en forma intermitente y discreta, mantener una postura erguida y la cabeza alta.

### 2. Distancia entre personas según la circunstancia:

Este concepto se refiere a determinar la distancia correcta que debe existir entre una y otra persona. Cada tipo de distancia determina el tipo o nivel de confianza que existe entre las personas.

La tipología propuesta señala 2 categorías:

- **Íntima:** de 0 a 45 cm. Incluye familiares, personas conocidas y amigos cercanos.
- **Personal:** de 45 cm a 1.00 m. Incluye personas productoras, invitados a actividades.

Es importante señalar que se debe estar consciente del tipo de espacio recomendable según sea el caso, de acuerdo con el mensaje que se desea expresar, las costumbres y las relaciones de confianza establecidas.

### 3. Expresión facial:

El rostro es la parte más expresiva de nuestro cuerpo. Por estar razón, una expresión dura intimidará y bloqueará las posibilidades de acerca-



miento hacia las otras personas. Incluso, la manera en que se mueve la frente, las cejas, los ojos, la boca, los labios y la barbilla comunican algo de usted mismo. Algunos ejemplos de expresiones faciales y gestos no asertivos pueden ser: boca cerrada, tensionar y fruncir la frente, pasar saliva repetitivamente, limpiar la garganta excesivamente, humedecer los labios excesivamente, jugar con objetos o ajustarse la ropa.

### 4. Buena postura:

La postura se puede definir como la posición del cuerpo y de las extremidades en su conjunto. La postura puede reflejar sus motivaciones internas, así como sus intenciones en una situación de comunicación. Una postura de pie y firme frente a las personas puede indicar autoridad, liderazgo, dirección u orientación, mientras que una posición sentada y en descanso puede indicar informalidad, vulnerabilidad o desmotivación.

### 5. Manejo de la voz:

En el manejo de la voz es necesario tomar en cuenta los siguientes elementos:

**a) Volumen de la voz:** Es la fuerza con la que se emplea la voz. Es responsabilidad de la persona que habla ajustar el nivel de voz en función a la distancia que lo separa de la otra persona. Considerando el gran desgaste y disgusto que puede provocar a una persona tanto el hecho de que le griten como el de no poder escuchar con claridad el mensaje.

**b) Tono de voz:** Refleja la actitud que la persona tiene hacia un tema, situación o personaje. El tono de voz puede expresar múltiples actitudes como: indiferencia, cordialidad, brusquedad, burla, crítica, humor, solemnidad y alegría, entre otras.

**c) Velocidad:** Hace referencia a la cantidad de palabras emitidas por la

persona en alguna unidad de tiempo, generalmente por minuto. El enfado, la tensión y el miedo pueden asociarse con las comunicaciones rápidas, mientras que la pena o la depresión se pueden relacionar con las comunicaciones lentas. La persona extensionista retendrá mucho mejor la atención del oyente si cambia la velocidad de su comunicación al tiempo que cambia la naturaleza de sus ideas, de su estado de ánimo o de la retroalimentación que recibe.

### Habilidades intrapersonales

Además del lenguaje corporal la persona extensionista debe tomar en cuenta las habilidades intrapersonales. Estas son aquellas que definen cómo esta una persona consigo misma y cómo se identifica con lo que está haciendo. A continuación, se presentan algunas de las habilidades intrapersonales:

- **Autoconocimiento:**

Saber cómo somos y cómo actuamos, es fundamental para establecer un adecuado equilibrio emocional y conseguir adaptarnos a las circunstancias que se nos plantean en nuestra vida personal y profesional. Es importante tener un propósito que dé sentido a nuestra vida, que nos motive a aprender, a conocer otras regiones, otras personas y otras realidades.

- **Identificar los valores personales:**

Se deben identificar los valores que se deben practicar. Por ejemplo, uno de ellos puede ser la solidaridad hacia las personas productoras, mientras que otro el respeto hacia los compañeros de trabajo. Es importante identificar los valores que pueden contribuir positivamente en el desarrollo de los programas de extensión. Una vez que se han identificado, es necesario actuar consecuentemente para incorporarlos en la interacción con las personas productoras y demás actores del programa.

- **Identificar los derechos de las personas extensionistas y productoras:**

Es importante identificar cuáles son los derechos tanto de las personas extensionistas como de las personas productoras. Una vez que se han identificado, se deben hacer valer y marcar límites cuando alguien quiera violentarlos. Por ejemplo, uno de los derechos que tenemos todas las personas es la asertividad, es poder decir “no”, por lo que es necesario buscar maneras de hacerlo sin agredir ni mentir. No se sienta culpable por decir que no vas a hacer algo que no quieres, al fin y al cabo, estás en todo tu derecho.

Tomar en cuenta que:

- Los autores coinciden en que la persona extensionista debe asumir la asertividad como una competencia comunicativa. Ser asertivo significa observar para luego saber cómo actuar, dependiendo de con quién se está tratando en cada ocasión. Una persona asertiva es capaz de hablar con tranquilidad y respeto.
- La asertividad es la capacidad de decir lo que se piensa y hacer valer los propios derechos con respeto y dignidad. Para que la comunicación sea asertiva se debe considerar:
  1. Decir las cosas de manera clara, sin ofender ni acusar, decir las cosas a la persona a quien corresponde de manera directa y oportuna.
  2. Promover la igualdad en las relaciones humanas nos permite defender nuestras opiniones, nos da la posibilidad de expresar nuestros sentimientos con honestidad y comodidad.
  3. Garantizar el ejercicio de nuestros derechos individuales

nos lleva a no trasgredir los derechos de otros.

4. Cuando los mensajes verbales y/o gestuales no son coherentes con la actitud, se genera una comunicación distorsionada y confusa.
5. La veracidad es un requisito para que la comunicación sea efectiva y promotora de crecimiento.

### ¿Qué es escucha empática?

Hernández (2012), determino que el término empatía proviene del vocablo griego “empátheia” que significa sentir “dentro de la persona” y “sentimientos”. Sus orígenes ya nos permiten vislumbrar el significado de este término: a grandes rasgos, es la capacidad que todo ser humano tiene de ponerse en la situación del otro. Es decir, como decimos coloquialmente, “ponerse en los zapatos del otro”.

La empatía se podría describir como la capacidad de comprender la vida emocional y la complejidad de esta en otras personas. La empatía es una destreza con poder para transformar a las personas y para influir positivamente en los resultados de cualquier experiencia. Tener empatía con las personas productoras y otros actores del territorio consiste en entender, de forma genuina, el por qué alguien hace o piensa de una determinada forma, por qué actúa así y toma esas determinadas decisiones. Para poder hacerlo es imprescindible intentar experimentar de forma objetiva, lo que esa persona hace, piensa y siente según sus circunstancias, forma de pensar y su entorno.

En el enfoque tradicional de comunicación estamos acostumbrados a decirles a las personas productoras lo que tienen que hacer y cómo lo tienen que hacer. En consecuencia, muchas relaciones se rompen porque juzgamos al otro anticipadamente y actuamos sin empatía.

### ¿Qué pasos debe seguir una persona extensionista para escuchar en forma empática?

Para Días (2011), existen algunas acciones que pueden realizarse para ser una persona más empática:

#### 1. Deje de juzgar a los demás o pensar que lo que hacen es tradicional y anticuado:

Debemos escuchar a las personas productoras sin ofrecerles, en primera instancia, la solución desde nuestro saber. Es fundamental que antes de dar nuestra opinión mostremos empatía desde un espacio de diálogo de saberes, esto para construir soluciones desde la posición en la que se encuentran las personas productoras y no según lo vemos nosotros.

#### 2. Practique la escucha empática:

La escucha empática permite no solo entender la información que nos dan las personas productoras sino el contexto en que se producen. Escuche a los demás sin juzgarlos ni imponer opiniones o puntos de vista. Cuando una persona cuente algo que le sucede, hay que prestarle la mayor atención posible, enfocándose en comprender las razones que tiene para actuar así. Además, procure averiguar cómo se siente y qué pensamientos tiene respecto a la situación. No anteponga sus pensamientos y emociones propias, haga un esfuerzo por “entrar en su mundo” y comprenderlo.

#### 3. Muestre interés por las emociones ligadas a los sucesos:

La mayoría de nosotros tenemos mayor interés por conocer los detalles de los problemas o situaciones de las personas que por saber cuáles fueron los sentimientos y emociones que le despertaron los hechos. Primeramente, procure identificar: ¿cómo se siente?, ¿cómo le afecta lo que ha

pasado? Y ¿Por qué sucedió? Las respuestas a estas preguntas nos permiten conocer mejor a las personas y su contexto.

### 4. Practique la empatía con usted mismo:

No se juzgue usted mismo y comprenda mejor sus reacciones que siempre están fundamentadas en una emoción.

### 5. Salgase varias veces al día de sus “zapatos” para ponerse en los “zapatos” de los demás:

El ponernos en la situación de las diferentes personas nos permite comprender mejor su realidad y ser más solidarios.

### Características de la persona extensionista empática

1. Tienen una gran capacidad de escucha.
2. Muestran sensibilidad ante los asuntos de los demás.
3. Sienten lo que otros sienten.
4. Son personas altamente intuitivas, o sea que perciben o presienten las cosas.
5. Son personas tranquilas y reflexivas.
6. Consiguen que los demás se sientan comprendidos.
7. Siempre se puede contar con ellos.
8. Hablan cuidando las palabras para no maltratar.
9. Inspiran la acción y el cambio social.

### Tome en cuenta:

- La empatía es una de las cualidades más valoradas hoy en día. Ser una persona empática le ayudará a tener mejores relaciones con las demás personas y estar más a gusto con usted mismo.
- Precure no interponer sus ideas ni juzgar lo que te están diciendo. Si la persona está confiando en usted contándole lo que le pasa y su manera de percibir los problemas o situaciones, es porque se siente cómoda, comprendida y en confianza. La persona dejará de sentirse bien si usted comienza a darle consejos basándose en su propia manera de ver las cosas, esto la hará sentirse juzgada y menospreciada.

### Actividades de aprendizaje

### Preguntas para la reflexión sobre el tema:

1. ¿Cuáles son las características de una persona extensionista asertiva?
2. ¿Cuáles son las características de una persona extensionista empática?
3. ¿Cuáles son las principales diferencias entre asertividad y empatía?
4. ¿Cómo puedo mejorar mis competencias en asertividad y empatía?

### Ejercicio de desarrollo:

Establezca con sus colegas las principales diferencias entre asertividad y empatía. Escriba un resumen de las diferencias encontradas:



# 16

## Comunicación Estratégica en el Extensionismo



### Palabras Clave:

Red de trabajo, tecnologías de información y comunicación (TICs), participantes y reglamento.

### Objetivos:

- Definir qué es planificación estratégica.
- Identificar los pasos necesarios para realizar un plan estratégico de comunicación.
- Reconocer la importancia de contar con un plan estratégico de comunicación en extensión.

### Introducción:

La planificación estratégica de la comunicación es un proceso para analizar el contexto, determinar en qué estado se encuentra y hacia dónde orientar las acciones de comunicación hacia el futuro. El análisis del contexto nos permite visualizar su futuro y proyectar los objetivos de largo plazo, así como los planes de acción anuales necesarios para lograrlos. La comunicación estratégica a diferencia de la comunicación tradicional implica salirse de los mensajes y campañas de una vía que se van generando durante el año, con muy poca o ninguna planificación, ya sea para responder a situaciones emergentes relacionadas con plagas o enfermedades o asuntos que las personas extensionistas consideran que son de interés para las personas productoras. Un enfoque estratégico de

la comunicación parte de conocer, por medio de un análisis situacional “FODA”, el contexto en que se desarrolla la comunicación con la participación de personas extensionistas, productoras, especialistas en comunicación e informantes claves de diversos sectores relacionados con el programa de extensión. Una vez que se identifican fortalezas y debilidades de la comunicación se debe determinar oportunidades y amenazas para las acciones que se van a realizar en el futuro. Este análisis nos permite proyectar la comunicación hacia el futuro y establecer, por medio de una misión, cómo se va a cumplir utilizando objetivos para el corto, mediano y largo plazo.

La planificación estratégica de la comunicación pretende darle prioridad a las personas productoras para no desarrollar acciones de comunicación, ocasionales e informales, que están más relacionadas con los intereses de las personas extensionistas que con los intereses de las personas productoras. De esta manera, se promueve una mejor utilización de los recursos disponibles para responder a las necesidades de las personas productoras.



### ¿Por qué planificar la comunicación?

Se planifican las acciones de comunicación para utilizar los recursos disponibles ya sean personas, dinero, infraestructura y tiempo de la mejor manera posible para obtener los resultados establecidos. En ausencia de un plan surge la improvisación y como se dice popularmente “cuando no se sabe adónde ir, cualquier camino es bueno”. No obstante, si se quiere llegar a un lugar determinado, se debe trazar un plan.

### ¿Qué es comunicación estratégica?

La comunicación estratégica es un instrumento que nos permite enfrentar adecuadamente los escenarios comunicacionales futuros. Para el programa de extensión es de vital importancia dar orden y sentido a las acciones de comunicación para responder mejor a las necesidades de desarrollo tanto de las personas productoras como de sus territorios.

De acuerdo con Castells (2005), la comunicación estratégica proyecta hacia el futuro información, conocimientos e innovaciones tecnológicas con los mejores medios disponibles para lograr objetivos a largo plazo. La comunicación estratégica implica una interacción constante y en doble vía entre las personas extensionistas y las personas productoras en el territorio. Por lo que actúa como un nexo entre los diferentes componentes del proceso comunicativo que son:

- **Orientada a un fin:**

En primer lugar, se destaca que la comunicación debe tener un propósito específico, más allá de la mera información. La comunicación, al convertirse en estratégica, busca influir en forma positiva en las personas productoras y otros actores para lograr lo establecido en la visión.

- **Establecida en un entorno dinámico:**

Los objetivos, que se establecen a partir de la misión, ocurrirán en un entorno competitivo y dinámico, donde existen otros programas, instituciones y organizaciones que requieren de comunicación para coordinar entre sí.

- **Coherente entre los diferentes actores:**

La comunicación busca ser coherente entre las distintas partes de la institución y los otros actores que actúan en el medio rural. Esto implica que es imprescindible una interacción permanente entre los diferentes actores para que se promueva la coherencia entre la comunicación con la acción.

### ¿Cómo elaborar un plan estratégico de comunicación?

Borge-Andrade et al (1995), desde hace más de dos décadas determinaron que las instituciones enfrentan periodos difíciles en donde los recursos disponibles son limitados, se mantiene una tendencia a reducir el tamaño del Estado y privatizar servicios; por lo que se debe redoblar los esfuerzos para mejorar la planificación, el seguimiento y la evaluación. Es por esta razón, que han desarrollado materiales flexibles y cursos de capacitación en estos temas. Para elaborar un plan estratégico recomiendan seguir una serie de pasos que son:

- **Paso 1: Realice un diagnóstico situacional sobre la comunicación**

Para realizar el diagnóstico situacional, la mayoría de los autores están de acuerdo en utilizar el análisis FODA que es una herramienta para estudiar y analizar la situación de un proyecto, institución u organización. Este análisis comienza con un análisis externo sobre cómo se ha venido realizando la comunicación, el cual se realiza mediante la determinación de oportunidades y amenazas. Una amenaza es un elemento, fuerza, actividad o tendencia del ambiente externo a la comunicación que impi-

de o limita su desarrollo. Mientras que, por oportunidad se entiende la fuerza, actividad o tendencia que, en forma potencial, puede contribuir al desarrollo de la comunicación. El análisis FODA se ilustra en el siguiente gráfico:



- **Paso 2: Analice el ambiente interno de la organización**

Una vez completado el análisis del ambiente externo, el siguiente paso consiste en realizar un diagnóstico interno de la comunicación por medio de la determinación de fortalezas y debilidades. En este sentido, la fortaleza representa una condición, tendencia, hecho o recurso que se convierte en un elemento clave en el desarrollo de un programa. Por otra parte, una debilidad constituye una condición, tendencia, hecho o recurso que, por su estado actual de deterioro o su inexistencia, pone en riesgo el logro de los objetivos o compromete seriamente su calidad. A continuación, se presenta un cuadro resumen del análisis FODA:

Contexto Externo	Contexto Interno
<b>Oportunidades:</b> ¿Qué nos puede ayudar a impulsar la comunicación?	<b>Fortalezas:</b> ¿Con qué contamos en el entorno para aprovechar oportunidades en comunicación?
<b>Amenazas:</b> ¿Qué pone en riesgo el desarrollo de la comunicación?	<b>Debilidades:</b> ¿Qué situaciones no permiten alcanzar los resultados propuestos?

**Fuente:** María Vargas, Manual de capacitación sobre comunicación estratégica.

- **Paso 3: Determine cómo debería ser la comunicación en los próximos años**

Una vez que se identifican cuáles son los problemas comunicacionales, así como las fortalezas y oportunidades existentes, se inicia la tarea de determinar la situación que se desea alcanzar. Para ello, debe plantearse la visión de futuro de la comunicación que se quiere lograr. En una visión de futuro se identifican las acciones conducentes a ajustar la comunicación a las demandas y los desafíos de los escenarios futuros. La visión no es algo etéreo o abstracto, por el contrario, es algo concreto y práctico que debe reflejarse en resultados y logros en el mediano y largo plazo.

Es necesario evitar que la visión se quede simplemente colgada en una de las paredes de la administración del programa de extensión. Ella debe estar presente en la mente de las personas que son parte del programa de extensión y que buscan su implementación. A continuación, se presenta un cuadro con algunas características y requisitos de la visión de futuro:

Visión de Futuro	
Características	Requisitos
<p><b>Claridad:</b></p> <p>Debe ser capaz de cumplir con su papel orientador.</p>	<p><b>Representatividad:</b></p> <p>Debe responder a los intereses y aspiraciones de todos los involucrados en el proceso.</p>
<p><b>Precisión:</b></p> <p>Debe contener los elementos necesarios y suficientes para responder a la situación deseada.</p>	<p><b>Validez:</b></p> <p>Debe ser viable, es decir, contar con posibilidades de alcanzar la situación deseada.</p>
<p><b>Realismo:</b></p> <p>Debe proponer acciones que signifiquen un grado de avance en la transformación que se busca.</p>	<p><b>Direccionalidad:</b></p> <p>Debe indicar con toda claridad hacia dónde se dirige la comunicación.</p>

**Fuente:** Caliva, J. (2003).

Una visión de futuro desarrollada en forma participativa se convierte en guía hacia el futuro. La función de la persona extensionista es influir y contagiar el entusiasmo para lograr la visión.

- **Paso 4: Establezca una misión**

De acuerdo con su definición etimológica, el término misión viene del vocablo “mittere”, que significa ser enviado para algo. La misión es acción, tarea, esfuerzo y compromiso con lo que se planteó en la visión. En la misión se definen las acciones de comunicación a realizarse que permitan

alcanzar lo planteado en la visión, tales como:

- Delimitar el marco y el espacio para asignar y comprometer los principales recursos, responsabilidades y esfuerzos creativos de la organización.
- Definir la organización y distinguirla de otras que ofrecen los mismos servicios.
- Servir de marco lógico para orientar la evaluación general de actividades presentes y futuras.
- Guiar a todos los integrantes del programa de extensión.
- Permitir visualizar y elaborar los objetivos de la organización.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo entre la visión y la misión relacionado con sus alcances:

Alcances de la Visión y la Misión del Futuro	
Visión	Misión
Conduce a la planificación.	Conduce a la acción.
Señala hacia dónde queremos llevar la organización en el futuro.	Indica las acciones que debemos realizar para llegar donde queremos.
Indica cómo queremos ver nuestra organización en el futuro.	Establece los pasos (estrategia) para alcanzar los objetivos.
Es de mediano y largo plazo.	Se realiza día a día.

**Fuente:** Caliva, J. (2003).



- **Paso 5: Defina objetivos a partir de la misión**

Los objetivos comunicacionales formulados con claridad brindan dirección, orientan la planificación, el seguimiento y la evaluación. Además, apoyan la asignación de recursos humanos, económicos y materiales. Teniendo en cuenta que todo objetivo es una herramienta que orienta el accionar, en este caso nuestro accionar comunicacional debe ser plantear objetivos claros, precisos, viables y posibles de medir. Los objetivos comunicacionales pueden buscar:

- Informar.
- Difundir.
- Educar.
- Generar opinión.
- Animar al debate público.
- Comprometer la participación.
- Fortalecer el diálogo.

- **Paso 6: Establezca estrategias para lograr los objetivos**

Muchos autores definen la estrategia como el conjunto lógico de acciones para lograr un objetivo. Las estrategias tienen su razón de ser porque existen oportunidades para ser aprovechadas, amenazas para ser evitadas, fortalezas para ser utilizadas y debilidades para ser minimizadas. Cuando se idean estrategias, pueden surgir las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo voy a cumplir los objetivos?
- ¿Cómo es el contexto en que se debe cumplir el objetivo?



- ¿Cuáles son los recursos humanos involucrados en el proceso?
- ¿Cuáles deberían ser los pasos lógicos para alcanzar el objetivo?
- ¿Qué recursos materiales se necesitan para lograr el objetivo?

- **Paso 7: Evalúe los resultados del plan estratégico**

Para Chiriboga y Caliva (2010), entre los factores de vital importancia para determinar el éxito de un plan estratégico se encuentra la definición de un modelo de evaluación. Este modelo debe incluir normas, reglas y pautas para evaluar el plan estratégico de comunicación. Algunas de las preguntas más frecuentes que se presentan al crear el modelo de evaluación son:

- ¿Quiénes van a evaluar el plan?
- ¿Con qué frecuencia se va a evaluar?
- ¿Cómo y quiénes realizan los ajustes al plan?
- ¿Quién registra y divulga los resultados alcanzados?

Con base en las respuestas a estas preguntas, se debe conformar un modelo de evaluación, es decir, un procedimiento escrito que contemple los medios, indicadores y responsables de su ejecución.

### **Etapas de la planificación estratégica**

De acuerdo con Chiriboga y Caliva (2005), la estructura de un plan con enfoque estratégico debe contemplar los siguientes elementos: el análisis del entorno, la orientación de la comunicación al futuro, el establecimiento de pautas de trabajo y la evaluación de los resultados. Tal como se resume a continuación:

Etapa I	Etapa II	Etapa III	Etapa IV
Análisis del entorno.	Orientación de la comunicación hacia el futuro.	Establecimiento de pautas de trabajo.	Evaluación de los resultados del plan estratégico.
Análisis FODA	Establecimiento de una visión y una misión para la comunicación.	Establecimiento de objetivos y estrategias.	Establecimiento de un modelo de evaluación y seguimiento.

**Tome en cuenta que:**

La comunicación estratégica exige un cambio en la manera de como venimos elaborando y difundiendo los mensajes, conocimientos e innovaciones; teniendo que apelar a nuestra creatividad y flexibilidad para entender lo que necesitan las personas productoras en sus nuevos y cambiantes entornos.

Un plan estratégico de comunicación es una guía u hoja de ruta teórica y práctica que sirve para acompañarnos en los diferentes caminos durante un periodo preestablecido. Esta guía debe contemplar acciones de comunicación que combinen diferentes métodos, técnicas y herramientas que puedan responder a objetivos, desde los más inmediatos (corto plazo) a los más remotos (objetivos estratégicos). Es importante precisar que el diseño de un plan estratégico comunicacional debe ser participativo, de preferencia deben participar en él las personas productoras directamente involucradas en el programa de extensión, pues se trata de un documento que debe funcionar como una herramienta de trabajo y

no como algo que solo adorna nuestros estantes de libros o un espacio virtual en nuestras computadoras.

**Actividades de aprendizaje**

**Preguntas para la reflexión sobre el tema:**

1. ¿Ha recibido usted o sus colegas capacitación en planificación estratégica?
2. ¿Se ha realizado un análisis de la situación de la comunicación en el programa de extensión?
3. ¿Se cuenta con un plan estratégico de comunicación?
4. ¿La comunicación se basa en mensajes aislados ocasionales?
5. ¿Contamos con experiencia para preparar mensajes y utilizar diferentes canales para su difusión?

**Ejercicio de desarrollo:**

Defina los pasos requeridos para establecer un plan estratégico de comunicación:




### Referencias bibliográficas

Borges-Andrade, J; Escobar, M; Palomino, J. (1994). Capacitación en planificación seguimiento y evaluación para la administración de la investigación agropecuaria: Modulo 2: Planificación estratégica. ISNAR. La Haya, Países Bajos, Cali, Colombia.

Caliva, J. (2003). Hacia la acreditación de programas educativos: Bases teórico prácticas para su implementación, Master Litho. San José, Costa Rica.

CASTELLS, Manuel. (2005). Comunicación y poder. Madrid: Alianza Editorial, 2009. — La Era de la Información: economía, sociedad y cultura (3 vol.). Alianza Editorial Madrid.

Chiriboga, H; Caliva, J (2010). Formando agrolíderes: metodologías para el fortalecimiento del liderazgo en el sector agropecuario. Imprenta IICA. San José. Costa Rica

Vargas, M. (2016). Manual de capacitación sobre comunicación estratégica. Publicación Auspiciada por Terre des Hommes Alemania. Lima. Disponible en formato pdf en [www.comunicacionesaliadas.org](http://www.comunicacionesaliadas.org)



# 17

## Comunicación para el Desarrollo en el Extensionismo



### Palabras Clave:

Comunicación, desarrollo, participación, imagen institucional, incidencia política, radio y telefonía celular.

### Objetivos:

- Definir qué es comunicación para el desarrollo (CpD).
- Identificar los pasos claves para establecer la comunicación para el desarrollo.
- Determinar la importancia de la comunicación para el desarrollo.

### Introducción:

El concepto de comunicación para el desarrollo en adelante denominado CpD, se refiere al potencial que tienen los medios de comunicación para emitir mensajes con fines educativos, así como para lograr cambios económicos y sociales en el sector agropecuario. La CpD ha sido promovida por instituciones internacionales como la UNESCO, PNUD y UNICEF para promover el desarrollo económico y social. La CpD requiere de desarrollar o fortalecer las infraestructuras comunicativas existentes en territorios para asegurar que las campañas y mensajes en salud, agricultura y educación lleguen a las personas productoras para impulsar transformaciones económicas y sociales. Se espera que una comunicación bien planificada y organizada por parte del programa de extensión sirva para estimular la capacidad de las personas productoras para intervenir sobre

su entorno, partiendo de necesidades de cada territorio y avanzando hacia el desarrollo social y económico requerido.

La Comunicación para el Desarrollo (CpD), ya sea masiva o no, combina una serie de métodos participativos y herramientas de comunicación para hacer frente a las necesidades de conocimiento e información de las personas productoras. Promueve la participación plena y motiva a las personas productoras a participar en planes, programas y proyectos de extensión. Para este fin, las personas extensionistas y las personas productoras necesitan mejorar sus habilidades en el diseño e implementación de estrategias y servicios de comunicación en forma participativa para afrontar los nuevos y urgentes retos del sector rural. La CpD promueve la escucha empática, la creación de confianza, el intercambio de conocimientos, el desarrollo o fortalecimiento de habilidades, la incidencia política y el debate para lograr un cambio prolongado y significativo tanto en las personas productoras como en sus comunidades.





La CpD se ha visto favorecida con la aparición y el rápido avance de las tecnologías de la información y la comunicación. Hoy en día, la comunicación para el desarrollo cuenta con aplicaciones y plataformas para formar redes de trabajo en diferentes áreas como mercados, salud animal y vegetal, organización y seguridad alimentaria, entre otras. Gracias a Internet, la información y el conocimiento está disponible en todo el mundo, pero esto no significa que esté llegando a personas productoras. Al implementar la CpD se debe tomar en cuenta la “brecha digital” que afecta particularmente a personas productoras en territorios en donde persiste la pobreza y la falta de acceso a los medios digitales.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2011), señala algunas de las áreas en las que la comunicación para el desarrollo tiene un gran potencial, que son:

- La comunicación para lograr la igualdad de género y trabajar en evitar toda forma de discriminación contra la mujer.
- La comunicación para avanzar en la sostenibilidad medioambiental y las medidas para reducir el daño potencial de los recursos naturales de los países.
- La comunicación para el cambio social en la que se destaca el diálogo como idea fundamental para el desarrollo y la necesidad de facilitar la participación y el empoderamiento de las personas.
- Es importante favorecer la comunicación horizontal, destacando el papel de las personas como agentes del cambio y la necesidad de las estrategias de negociación y de las alianzas.

La agricultura del futuro requerirá sistemas de producción más eficaces y sostenibles. Habrá que perfeccionar el uso de la tierra, del agua y de otros recursos naturales. La producción sostenible de alimentos dependerá



cada vez más de la gestión de la información y de las tecnologías de la comunicación. En este contexto, la CpD con el intercambio de información, conocimientos e innovaciones tecnológicas pretende potenciar el desarrollo sostenible como un factor esencial para todos los interesados: gobierno, sector privado, comunidad académica, organizaciones de agricultores y sociedad civil en general.

Paulo Freire, educador brasileño de renombre universal, desde la década de los 70 cuestionó la forma en como se venía realizando la comunicación en extensión, en donde esta se realizaba entre los técnicos con un claro sentido de superioridad y dominación y las personas productoras pasivas e insertas en una estructura agraria tradicional. Para Freire la comunicación implica una reciprocidad que no puede romperse. Lo que caracteriza la comunicación es el diálogo, donde se lleguen a acuerdos, si no hay acuerdo no hay comunicación. Es por esto que el uso de mensajes aislados y abuso de las charlas a personas productoras pasivas se consideran cada vez menos eficientes. La comunicación verdadera no es transferencia ni transmisión de conocimientos de una persona productora a otra, sino el acto de comprender su significado y ponerlo en práctica. Cuando se da comprensión mutua de lo comunicado se da la comunicación eficaz y, a través de ella, la persona extensionista podrá ejercer con éxito su trabajo.

A diferencia del modelo de comunicación unidireccional y descontextualizado que critica Freire, la comunicación para el desarrollo representa un espacio donde cada quien pone en juego su posibilidad de construir con otros. De esta manera, vemos la comunicación como un espacio de conexión y de intercambio, revelando el sentido de la comunicación como integradora entre personas, como vínculo, destacando el diálogo y el encuentro entre personas.

La FAO (2016), determinó que la Comunicación para el Desarrollo (CpD) es un enfoque participativo que integra procesos de comunicación y el uso de medios comunitarios y tecnologías de información y comunicación (TIC) para facilitar el acceso a la información, el intercambio de conocimientos y el diálogo social. La planificación de actividades de CpD debe ser parte de la formulación de proyectos para mejorar su impacto y asegurar el involucramiento y la apropiación por parte de los actores locales. La comunicación para el desarrollo proporciona a los responsables de proyectos una orientación práctica para organizar y monitorear las actividades de la CpD en el marco del ciclo de proyecto, programa o del plan, con el fin de mejorar su eficacia y sostenibilidad.

La comunicación para el desarrollo está dirigida a apoyar los esfuerzos que se realizan para lograr el desarrollo sostenible, para ello debe:

- Ser participativa e inclusiva, promoviendo la integración de las mujeres, jóvenes y otros grupos del territorio.
- Promover el diálogo para comprender los objetivos de los planes y programas.
- Apoyar a las personas productoras para que comprendan la información, conocimientos e innovaciones que se proponen.
- Crear espacios de discusión por medio de reuniones, consultas y grupos focales.
- Permitir que las personas productoras participen en monitorear y evaluar los resultados.

La comunicación para el desarrollo busca evitar la emisión de mensajes aislados y unidireccionales que se emiten desde los programas o proyectos sin seguimiento ni evaluación. La CpD busca que la comunicación sir-

va para resolver problemas de la producción y comunales.

La Asamblea General de las Naciones Unidas desde hace más de una década (A/RES/50/130, 1995), reconoció el papel fundamental de la comunicación en la implementación exitosa de los programas de desarrollo dentro del sistema de las Naciones Unidas. Esto para facilitar y mejorar la interacción necesaria entre los diferentes actores involucrados en el desarrollo, incluyendo las Naciones Unidas, las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. La comunicación se relaciona directamente con el desarrollo sostenible, ya que contribuye a la participación de la gente y a la apropiación del proceso de cambio socioeconómico. Los programas y proyectos rurales que implementan actividades de comunicación participativa garantizan el compromiso de las personas y la rápida apropiación de los objetivos de desarrollo. Si las comunidades toman el liderazgo de los programas y proyectos destinados a mejorar sus vidas, es probable que esos programas sean más eficaces y sostenibles una vez que la asistencia técnica externa se haya retirado.

### Diferencias entre la comunicación institucional y la comunicación para el desarrollo

Comunicación Institucional	Comunicación para el Desarrollo
<b>Vertical:</b> de arriba hacia abajo.	<b>Horizontal:</b> participativa.
Una vía.	Ida y vuelta.
Se concentra en productos.	Se concentra en procesos.
Transmite información.	Construye conocimientos.
Crea imagen institucional.	Busca mejorar la calidad de vida.

Utiliza medios masivos impresos, web, boletines electrónicos y conferencias de prensa.	Utiliza medios comunitarios, reuniones, eventos públicos, debates para analizar, material impreso, web y boletines.
Es responsabilidad de personas comunicadoras y extensionistas.	Es una tarea compartida entre las personas del área técnica, productoras y líderes comunales.

**Fuente:** Comunicación para el desarrollo: una guía práctica. (2013). (COSUDE). Berna. Suiza.

Una buena estrategia para promover la comunicación para el desarrollo considera:

- No centrar la comunicación en mensajes aislados. Las charlas con personas productoras pasivas y boletines son un claro ejemplo de medios de comunicación unidireccional.
- Alinear la comunicación con los objetivos de los planes de desarrollo a nivel nacional, regional y local, así como con los planes de extensión y las necesidades de las personas productoras.



Para establecer la CpD es muy importante conocer el Plan del Sector Agropecuario y proyecciones en la zona o región de influencia del programa de extensión. Una vez conocemos el plan podemos establecer las acciones de CpD para apoyar el logro del plan y sus proyectos.

La Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) (2016), presenta los siguientes pasos para establecer la comunicación para el desarrollo:

### 1. Diagnóstico participativo de comunicación rural:

Inicie con un inventario de los recursos de comunicación disponibles para apoyar la CpD. Incluya cantidad, calidad y repercusión, que son parte fundamental del diagnóstico de la comunicación. Cuando se identifican los puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades y amenazas de la comunicación que se ha venido realizando, se estará mejor preparado para apoyar la CpD.

Los diagnósticos de deben desarrollar en forma participativa con grupos representativos considerando los objetivos. Por ejemplo, personas productoras de un mismo cultivo, mujeres, jóvenes, entre otros. Se recomienda hacer reuniones y usar la técnica de grupos focales para obtener la información.

### 2. Diseño participativo de la estrategia de comunicación:

Integre objetivos, enfoques, mensajes y canales de comunicación identificados para satisfacer las necesidades y prioridades de la CpD. Es necesario promover la formación de capacidades comunicativas en las personas habitantes, líderes, autoridades, académicos y funcionarios para argumentar, informar, debatir, opinar, negociar y así poder establecer relaciones más horizontales y equitativas.

### 3. Desarrollo de los materiales para la CpD:

Es importante tomar en cuenta el Plan del Sector Agropecuario y sus proyectos para el desarrollo de materiales de CpD. Para favorecer la confianza, se deben incluir a personas líderes y respetadas en la comunidad en la elaboración y difusión de los materiales. Además, se deben de crear espacios como reuniones y grupos focales para analizar los materiales y establecer estrategias de evaluación que permitan identificar como los materiales contribuyen a los resultados del plan y sus proyectos.

#### 4. Implemente las actividades de CpD en terreno:

Implemente la comunicación para el desarrollo mediante la combinación de métodos participativos junto con procesos, medios y herramientas de comunicación más apropiadas según el contexto específico. Es muy importante sistematizar las buenas prácticas desarrolladas y difundirlas por diferentes medios.

#### 5. Monitoreo de las actividades de CpD:

Verifique si la comunicación puede estar ayudando a integrar el conocimiento y las habilidades externas con las necesidades, recursos y conocimientos locales, para una eficaz resolución de problemas. Las soluciones identificadas de manera colaborativa suelen ser más relevantes y tienen más probabilidades de ser puestas en práctica.



La comunicación para el desarrollo requiere de una estrategia participativa, de planificación y de una rigurosa gestión: debe haber investigación, objetivos y audiencias claras, diseño de mensajes y selección cuidadosa de los medios de comunicación, así como un adecuado seguimiento y evaluación.

Una vez que se cuenta con la estrategia de comunicación enmarcada en la CpD se hace necesario seleccionar los medios de comunicación apropiados. Estos medios o canales van desde los tradicionales de comunicación hasta el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación, siempre y cuando promuevan el diálogo y la comunicación de ida y vuelta.

#### Medios de comunicación en el desarrollo rural

Ningún medio es superior a otro. Son las circunstancias, objetivos, actividades y proyectos los que determinan los medios de comunicación

que deben ser utilizados. La investigación sobre los medios accesibles a la población, específicamente sobre cuáles de esos medios disfrutan de mayor credibilidad y cuáles están realmente disponibles, influye en su elección. Sin embargo, es conveniente recordar que un mensaje enviado a través de diferentes medios y con enfoques variados genera mayor efecto en las personas productoras. La información y conocimientos compartidos con las personas productoras deben ser útiles y adecuados a sus circunstancias. A su vez, las personas productoras necesitan discutir cara a cara y observar resultados en parcelas demostrativas y días de campo, para poder analizar y comparar la información y conocimientos recibidos antes de ponerlos en práctica.

#### Uso de los medios en el desarrollo rural

Para poder comparar los diferentes medios de comunicación y definir entre ellos cuáles son los más apropiados para su uso, debemos tener en cuenta su clasificación y su potencial de uso de la siguiente manera:

- a) Directos, en cuyo caso los interlocutores están físicamente presentes.
- b) A distancia, o sea, medios que permiten la emisión y recepción entre personas que no estén físicamente presentes.
- c) También es posible clasificar los medios teniendo en cuenta el número de personas a los que están dirigidos en masivos, grupales o personales.

Para Muñoz (2013), entre los medios más utilizados están:

- Posters.
- Carteles.



- Boletines, folletos y trípticos.
- Programas de radio.
- Telefonía celular.
- Resúmenes con imágenes (infografías).
- Plataformas de videoconferencia
- Redes sociales.

Es importante puntualizar que:

- Estas técnicas por sí solas se pueden convertir en comunicación de una vía, si no cuentan con la retroalimentación de las personas productoras. Para lograr la comunicación para el desarrollo se debe convertir en **información** de ida y vuelta.
- Los medios impresos emplean una combinación de palabras, dibujos, fotografías y esquemas que permiten llevar información, noticias, mensajes y conocimientos de interés para las personas productoras. A pesar de su amplio uso en los programas de extensión, hoy en día debemos de evaluar su uso debido a sus altos costos de elaboración, diagramación, publicación e impactos en el medio ambiente por uso de papel o materiales no degradables. En la elaboración y uso de medios impresos se debe considerar el nivel educativo de las personas productoras.
- Los diferentes medios de comunicación deben usarse como apoyo al programa de extensión, por lo que se deben crear los espacios en reuniones, eventos, ferias y celebraciones para promover su análisis e interpretación.



### Medios de comunicación tradicionales

#### 1. Boletines:

Son ejemplares escritos con palabras sencillas con un carácter más local y especializado. Suelen contener textos, fotos, gráficos y cuadros que, en general, son atractivos o llamativos a la vista. Por lo general son correlativos, seriados y periódicos.

#### Observaciones:

- Se deben establecer mecanismos para evaluar el impacto de los boletines mediante entrevistas y encuestas.
- Se pueden promover reuniones con personas productoras para discutir su contenido.

#### 2. Hojas de divulgación:

Contienen un mensaje claro y definido, sobre un tema específico, pero no suplanta al folleto, sino que realza y enfatiza su objetivo. Se requiere atención en el diseño de acuerdo a quién vaya dirigido, tiene que ser llamativo, agradable a la vista y de fácil comprensión.

En los programas de extensión rural pueden ser utilizadas hojas simples o plegadas, por ejemplo: volantes, hoja simple sin plegar, hojas plegadas en dos partes, trípticos y hojas plegadas en tres partes.

#### Observaciones:

- Deben ser desarrollados en forma participativa con las personas productoras y otros actores. Se deben establecer estrategias de evaluación del impacto de las hojas de divulgación.



### 3. Folletos:

Son medios descriptivos impresos de difusión, a diferencia de los periódicos son de poca extensión (más de cuatro páginas y menos de cincuenta). De acuerdo a los destinatarios se utilizan diferentes formas de redacción: más sencillas y populares dirigidas a productores y más científicas dirigidas a técnicos. Se pueden emplear junto con otros elementos visuales en campañas de divulgación.

#### Observaciones:

- Se deben establecer mecanismos para que las personas que reciben los materiales tengan la oportunidad de hacer consultas sobre el contenido de los diferentes temas presentados en los folletos.

### 4. Afiches:

Los afiches son una buena ayuda visual por su gran colorido, pero no deben usarse en forma exclusiva, sino que deben formar parte de un programa general o campaña educativa. Son temporales, se usan para motivar a las personas productoras, para mostrarles algún tema y ayudan a recordar.

#### Observaciones:

- Se deben incluir números de teléfono para que las personas que los leen tengan donde hacer sus consultas.

## Medios de comunicación audiovisuales

### 1. Campaña:

Es una estrategia de comunicación que se ejecuta utilizando diferentes medios para difundir innovaciones tecnológicas, combatir plagas o prepararse para situaciones como el cambio climático.



#### Observaciones:

- Las campañas deben ser complementadas con visitas, demostraciones y reuniones para explicar en forma más amplia el contenido de la campaña.

### 2. Radio:

La radio sigue siendo el medio que da enormes resultados a nivel local en la difusión de información, conocimientos, innovaciones, soluciones y actividades. Es uno de los instrumentos más valiosos de comunicación de masas para los extensionistas, porque llega a un gran número de personas, hasta los oyentes de las áreas más alejadas, aun cuando no cuentan con energía eléctrica.

#### Observaciones:

- Tiene gran penetración en las zonas rurales y puede ser escuchada simultáneamente cuando se realizan otras actividades.
- Deben ser utilizado en forma participativa con las personas productoras y otros actores.

### 3. Página web:

Es un sitio en internet que contiene documentos en forma de textos, gráficos, vídeos, audios y otros materiales dinámicos, que aparecen como información digital en la pantalla de un ordenador o dispositivo móvil.

#### Observaciones:

- Esta más dirigida a técnicos y personas productoras de nivel medio. Se deben incluir direcciones electrónicas y chats para que las personas puedan aclarar dudas o hacer consultas.



#### 4. Correo electrónico:

Es una herramienta útil en las zonas donde se dispone de acceso a internet. Su ventaja es el bajo costo, la rapidez en el envío y la posibilidad de comunicarse con personas sin importar si están cerca o lejos físicamente. Además, se pueden enviar imágenes, documentos y distintos archivos adjuntos.

#### Observaciones:

- Se debe tomar en cuenta la facilidad para formar redes de trabajo con aplicaciones como WhatsApp. Facilita la comunicación en doble vía, pero requiere de teléfono celular y conexión a internet.
- Funciona muy bien con pequeños, medianos y grandes productores.

A continuación, usted encontrara algunos consejos para utilizar la radio y la telefonía celular, en el desarrollo del programa de extensión:

- **Programas de radio:**

La forma tradicional de realizar extensión para llegar a un gran número de personas productoras es la radio. Por su penetración y costo, la radio sigue siendo una excelente alternativa para llevar información y conocimientos a las zonas rurales.

#### Recomendaciones para el uso de la radio:

- Utilice emisiones abiertas: Procure transmitir mensajes, programas o noticias con información hacia todos los productores de la comunidad en diferentes horas del día.
- Transmita programas regulares de audición regular: Procure transmitir programas radiofónicos hacia un grupo determinado todos



los días y a la misma hora, con el fin de enviar mensajes, noticias e informes entre otros.

- Realice campañas de extensión: La aparición de plagas, enfermedades u otros problemas relacionados con la vida rural amerita el desarrollo de mensajes cortos dirigidos a los productores en forma persistente con el objetivo de que puedan minimizar o controlar el problema existente. Los mensajes se realizan durante periodos cortos breves (meses) y se centran en un tema específico muy bien definido para los productores.

En el ámbito de la extensión, la radio puede ser un instrumento que contribuya a mejorar los procesos de transferencia de innovaciones tecnológicas, capacitación y fortalecimiento organizacional. Ante esto, se debe establecer un mecanismo para que la audiencia tenga la oportunidad de hacer preguntas, comentarios o aclarar dudas.

- **Telefonía celular en la extensión:**

En los últimos años la telefonía móvil (celular) se ha convertido en un medio de comunicación económico y accesible para los productores en las zonas rurales de América Latina y el Caribe. El uso de la telefonía celular reduce la “distancia” que existe entre extensionistas y productores, lo que permite consolidar redes sociales en las áreas rurales. Sin embargo, se debe promover la creación de redes de trabajo con un programa bien definido para no caer en el envío de mensajes intrascendentes.

La telefonía celular tiene un gran potencial para:

- La coordinación de reuniones de trabajo y visitas al campo entre productores y extensionistas.
- El envío de mensajes de texto para recordar épocas de siembra,

aplicación de fertilizantes, precios de los productos y prácticas culturales dependiendo de la fenología de los cultivos.

Las nuevas tecnologías de información y comunicación (TICs) han permitido el surgimiento de una nueva forma de realizar programas de extensión. En los últimos años, la disposición de medios digitales para ser utilizados en programas de capacitación con extensionistas, productores, agroempresarios y docentes ha aumentado exponencialmente.

Hoy día existen gran cantidad de materiales disponibles “online”, en diferentes formatos. Al mismo tiempo, los costos de comunicación han ido bajando mientras que las facilidades como centros de educación a distancia, computadoras personales, los cafés internet y la telefonía celular han invadido las zonas rurales. Estas condiciones han permitido el surgimiento la e-extensión como un nuevo mecanismo para la capacitación e interconexión de los diferentes profesionales y productores que se encuentran en las zonas rurales y urbanas de América Latina y el Caribe.



Las nuevas tecnologías de información y comunicación (TICs), han permitido el surgimiento de la e-extensión. Se entiende por e-extensión aquellas acciones de extensión en las que se usan TICs para desarrollar actividades de programación, gerenciamiento o capacitación en forma virtual y a distancia.

### Recomendaciones para mejorar la comunicación

Para lograr que la CpD sea más efectiva, conviene utilizar la forma de escuchar más adecuada al ambiente y al mensaje. En este sentido, para seleccionarla se debe considerar tres factores:

Factor	Descripción
<b>Enfoque del mensaje:</b> Evite la dispersión	Mantenga la comunicación del programa de extensión centrado en los objetivos y metas del Plan Sectorial Agropecuario.
<b>Motivación:</b> Entusiasmo para transmitir	Practique el mensaje poniendo énfasis en el tono de voz, importancia, conocimiento del tema y apoyo audio-visual.
<b>Recepción del mensaje:</b> Verifique las señales de que el productor ha recibido el mensaje	Compruebe que las personas productoras han recibido el mensaje, que opinan acerca de este y como los está apoyando a lograr el desarrollo.

Para optimizar los resultados de la CpD es necesario tomar en cuenta:

- Las prioridades e intereses expresados en el Plan Sectorial Agropecuario de las personas productoras y otros actores involucrados en el programa de extensión.
- El interés de otros actores para lograr conformar equipos de trabajo. Es necesario conocer los intereses de las organizaciones e instituciones con las que queremos establecer alianzas, así como identificar cuál es su rol y liderazgo.
- La posibilidad de planificar actividades tales como mesas de trabajo, consultas con expertos, espacios de reflexión y análisis dirigidos a tomadores de decisión que nos ayuden a poner en práctica la CpD.



### Tome en cuenta que:

- Para una mejor CpD, se debe crear un clima participación y diálogo con las personas productoras y otros actores que permita identificar los objetivos y metas establecidas en el Plan Sectorial Agropecuario y los medios más apropiados para su difusión.
- La comunicación para el desarrollo es vista como un medio útil para compartir información, conocimientos e innovaciones tecnológicas en la búsqueda de que las personas productoras logren el desarrollo.
- La comunicación no debe ser considerada como simplemente la transmisión de mensajes en una vía, que incluso puede llegar a no ser eficaz. Es distinto si es vista como un proceso vivencial y clave para apoyar el desarrollo.
- Las personas extensionistas deben estar conscientes de la necesidad de que la comunicación se beneficie plenamente con el uso de medios y de tecnologías de la información y la comunicación (TIC).
- La comunicación debe ser planificada y monitoreada por medio de una estrategia integral de CpD, incluidos los sistemas tradicionales y modernos de comunicación disponibles a nivel local, las fuentes preferidas y confiables de información, las redes sociales existentes y la opinión de las personas productoras.
- La comunicación para el desarrollo exige un cambio en la manera en como venimos trabajando nuestros mensajes comunicacionales, teniendo que apelar a nuestra creatividad y flexibilidad para entender a nuestros públicos y poder transmitirles nuestros mensajes de la manera más adecuada.



- El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y el Instituto de Desarrollo Rural (INDER), cuentan con unidades de información o de comunicación que pueden apoyar con el diseño y capacitación de personas extensionistas para el desarrollo de componentes de CpD.

### Actividades de aprendizaje

#### Preguntas para la reflexión sobre el tema:

1. ¿Conocemos los planes de desarrollo agropecuario de nuestra zona y como se pueden apoyar con CpD?
2. ¿Se promueve el dialogo entre las personas productoras y otros actores?
3. ¿Se tiene claro que es como se realiza la comunicación para el desarrollo?
4. ¿Se conocen los pasos para establecer la CpD?
5. ¿Realmente preparamos nuestros mensajes y producimos nuestro material comunicacional teniendo claro el objetivo de desarrollo agropecuario?

#### Ejercicio de desarrollo:

Resuma en sus propias palabras qué es comunicación para el desarrollo (CpD):





**Referencias bibliográficas**

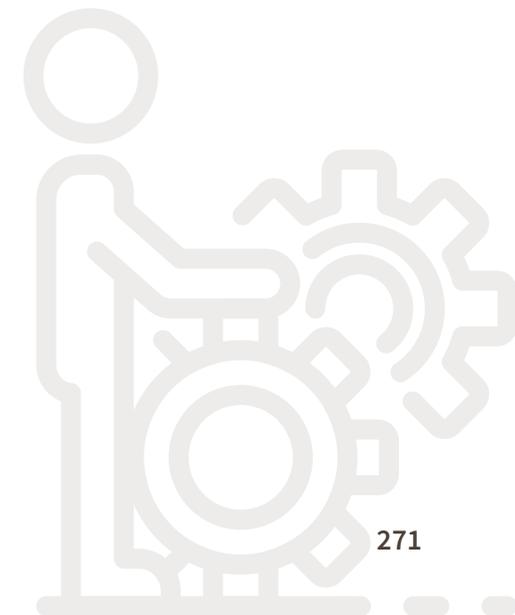
Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). (2016). Comunicación para el desarrollo: una guía práctica. Ministerio de Asuntos Externos. Berna, Suiza.

FAO. (2016). Comunicación para el desarrollo rural: directrices para la planificación y la formulación de proyecto. Texto completo disponible en: <http://www.fao.org/3/a-i4222s.pdf>

Freire, Pablo. (1973). Extensión o comunicación: concientización en el medio rural. Siglo XXI Editores. Primera edición. México. D.F

Muñoz, M. (2013). Comunicación para el Desarrollo. Apuntes para facilitadores. ConectaDEL. Programa Regional de Formación en Desarrollo Económico Local. Buenos Aires, Argentina.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2011). COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO. Nueva York, NY. 10017, EE.UU. [www.undp.org/governance](http://www.undp.org/governance)



El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y la Red Latinoamericana de Servicios de Extensión (RELASER) firmaron, en junio del 2019, un acuerdo para implementar acciones en el proyecto LMP “Entregando servicios de extensión hasta la última milla”. Este proyecto es financiado por el fondo para Internacional para el Desarrollo (FIDA) y busca beneficiar a los proveedores de servicios de extensión.

En el marco del convenio LMP, el Foro RELASER de Costa Rica, ofrece un manual sobre competencias blandas o socio-afectivas requeridas por las personas extensionistas del sector público y privado para comunicar, compartir información y conocimientos, liderar, motivar, escuchar, empatizar, trabajar en forma colaborativa y en red para establecer una mejor relación con las personas productoras y otros actores del programa de extensión.

Esperamos que los conocimientos sobre inteligencia emocional y competencias blandas priorizadas y presentadas en este manual, en conjunto con el curso online disponible sobre este tema en la plataforma educativa del IICA, se convierta en una oportunidad para fortalecer las competencias blandas o socio afectivas requeridas por las personas extensionistas para realizar sus labores de extensión en el territorio con todos los actores del proceso.

