

16/06/aa 15:43

1148 0000

Borrador "final"

# CIUDADANOS FUNCIONALES PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGRICULTURA DEL SIGLO 21

Sergio Sepúlveda. Ph.D.

**Conferencia Interamericana de  
Educación Superior Agrícola y Rural  
16 de Noviembre de 1999  
Panamá**

0000 8441

## **PREAMBULO**

**Me encontraba un fin de semana cualquiera, hace poco tiempo, escribiendo las ideas centrales para esta presentación. Mis argumentos comenzaban a perfilarse por sitios comunes como: la transdisciplinaridad, los objetivos múltiples, una preocupación con el contexto digital, entre otros.**

**Había preparado una matriz de relaciones (soy muy cuadrado para mis elucubraciones) y todo parecía ir sobre ruedas, cuando mi estructura mental se desmoronó rápidamente con la intempestiva entrada de mis hijos: Lara de 10 años y Marco de 14, e iniciamos el diálogo que sintetizo a continuación.**

**Surgió la pregunta secular de dos niños que desean compartir con el padre una conversación que interesase a todas las partes: ¿Sobre qué escribes esta vez papá?. Muy orgulloso de detectar el interés intelectual de mis retoños, les conté sobre el tema de esta importante Conferencia y cómo me habían pedido plantear algunas reflexiones sobre las capacidades profesionales que deberían tener los Recursos Humanos del próximo milenio. (¡lejos estaba de imaginar lo que pasaría a continuación!)**

**El diálogo se perfiló más o menos así:**

**Lara : ¿Qué son recursos humanos, papi?. Luego de varias divagaciones confusas e incomprensibles de mi parte, Marco terció de manera directa y transparente: Hermanita, me parece que papi quiere decir las personas, la gente. ¡Tú sabes como le gusta complicarse!**

**A lo cual Lara comentó: ¡ Que lindo papi!! y lanzó su segunda pregunta mortal :**

**Papi , ¿ eres mago?.**

**Un tanto perplejo por la pregunta, fue mi oportunidad de lanzar un ¿por qué?. Ella sin empachos me respondió: Porque tú SI sabes cómo va a ser el próximo milenio. ¡QUE FANTÁSTICO!**

**¿Entonces tu sabes lo que yo tengo que saber y aprender? terció Marco.  
¿y mis hijos? ¿Y mis nietos? alternó Lara.**

**El diálogo comenzaba a fastidiar mi orgullo intelectualoide. ¿Y de que Universidades vienen papi?, preguntó Marco, quién ya está procurando su Universidad Ideal para estudiar Administración de Empresas, sin preocuparse demasiado por el curriculum que ofrezca, o si profesores distinguidos impartirán sus materias preferidas. Su objetivo es bastante más pragmático: busca lindas muchachas y una localización espacial cercana al mar para garantizar cuatro años de surf.**

**Una respuesta incomprensible de mi parte hizo que él cambiase su cuestión por: ¿Dónde se encuentran esas Universidades?**

**Al referirme al azar a algunas reconocidas Universidades de diversos puntos de las Américas, Marco dijo, ¡QUE CHIVA! ¡Hermanita, vamos a buscar información sobre ellas en Internet!.**

**Y salieron de la oficina corriendo hacia su computador, dispuestos a viajar en el espacio cibernético.**

**Y la estructura del documento se derrumbó – si se lo mira desde una perspectiva pesimista – o se iluminó –si somos optimistas –**

**¡ESOS SON LOS RECURSOS HUMANOS DEL TERCER MILENIO!  
me dije y comencé todo mi trabajo de nuevo.**

**Qué riqueza de información había obtenido con esa pequeña conversación con mis niños – que, por cierto, no saben ni un ápice de tan importante tema?.**

**Supongo que me sonroje por mi tozudez, pero el ego de padre sonrió.**

**De esa conversación extraje algunos elementos que comparto con Uds. en esta ocasión.**

- 1. ¿A qué agricultura nos estamos refiriendo?. ¿Comercial o tradicional?. ¿Están los RH preparados para manejar la heterogeneidad de la agricultura de manera lógica?**
- 2. ¿De que RH estamos hablando?:¿ De los que ya nacieron o de los que están por nacer?**

**Y las personas que nacerán el 2020 – por situarnos en una fecha cercana – ¿qué nacerán sabiendo? y ¿qué aprenderán en sus escuelas y colegios?. ¿Cuál será el impacto del entorno en su conocimiento?.**

**A la velocidad que se vienen procesando los cambios - tecnológicos, telemáticos y comunicacionales, ingeniería genética, por mencionar los más conocidos - , me temo que sólo si fuésemos magos - como dijo Lara - , podríamos aproximarnos a la realidad.**

**¡Observa las tendencias dirán unos!,  
¡ mira la aceleración del cambio dirán otros!,  
¿ es que no entiendes el mundo actual? dirán todavía aquellos que – como yo – creemos tener todo pensado y descrito.**

- 3. ¿Cuál es el perfil temporal en el que debemos enmarcar nuestra proyección de los Recursos Humanos?. Un siglo o una década.**

**Personalmente, creo que deberíamos trabajar en perfiles de un máximo de diez años y dejar, eso sí, grandes opciones abiertas para que las PERSONAS puedan actualizar sus conocimientos permanentemente.**

- 4. Deberíamos incorporar un alto grado de FLEXIBILIDAD al definir los contenidos de cursos y programas de estudios para “dichas personas, - como dijo Marco” - . Es fundamental prestar especial atención a aquellas habilidades que les permitan actualizarse con facilidad, aprender a aprender, a descubrir fuentes de conocimiento, aprender a discriminar la información. De esta manera podrá sacar el máximo provecho al conocimiento que ahora se puede derivar de**

la Internet como también la reducción de costos de transacción que ella ofrece.

5. ¿Dónde se materializará el aprendizaje, el acceso al conocimiento y a los métodos para aprender?

La respuesta es compleja y posiblemente existen alternativas que combinan múltiples medios, y en muchos casos trasciende fronteras o el estadio de desarrollo de cualquier país. En efecto, este se puede dar en el indeterminado espacio cibernético.

Queda una duda por resolver : ¿ cuál será el mecanismo para acceder a los tabernáculos cibernéticos del conocimiento?. Y ¿ cómo los Centros de Enseñanza Superior aprovecharán estas facilidades de comunicación que prestan Internet y la cibernética para alcanzar un público mayor? ¿democratizando el conocimiento! .

#### **FINALMENTE SURGIERON ALGUNAS PREGUNTAS CRUCIALES:**

■ **Cómo preparar a los recursos humanos para que, con su creatividad, sean capaces de generar políticas, mecanismos institucionales y proyectos que permitan reducir la brecha tecnológica entre los países desarrollados y los otros, y entre los grupos sociales urbanos (acomodados) y los rurales (pobres).**

2. **¿Qué conocimientos son necesarios para que los recursos humanos enfrenten también el desafío de “traducir” métodos, el material didáctico y simplificar y adaptar instrumentos de trabajo y tecnologías para que el conocimiento de punta alcance a la mayoría de las personas en la sociedad?**
3. **Los recursos humanos deben ser expuestos a programas de estudios flexibles y que se adapten al modus vivendi y operandi de su generación. No obstante, esta flexibilidad debe estar siempre acompañada de un cuerpo básico de conocimientos pertinente a cada oficio, al que se le añaden herramientas metodológicas específicas.**

- 4. Los RH siglo 21 deben estar también imbuidos de los valores éticos del desarrollo sostenible.**

## 1. Introducción

En esta época de rápidos cambios, la teoría del conocimiento parece tener un poder explicativo especial y una utilidad extraordinaria para proveer de contenido y de métodos a las personas que deseen enfrentar exitosamente los retos que agobian a nuestra generación, y que, en particular, apremiarán a las futuras generaciones.

En determinadas circunstancias el conocimiento acumulado durante décadas, para interpretar y analizar un contexto pretérito, puede transformarse en el peor obstáculo para enfrentar exitosamente nuevas circunstancias. (Roling 1999)

En este sentido entendemos el proceso histórico de perfeccionamiento de teorías o de temas dominantes. En una época la filosofía y la religión fueron las fuerzas que impulsaron e impusieron el orden de la humanidad. Luego, a lo largo del continuo histórico, la sociología y la política se transformaron en los marcos analíticos y en el motor estructurante de la transformación del orden preexistente. Algunas décadas más tarde, y hasta nuestros días, correspondió el turno a la economía tornarse en el marco casi exclusivo para medir los grados de felicidad y de éxito del hombre y la sociedad. En efecto, la economía nos dotó de los estándares infalibles para evaluar el grado de avance de nuestras sociedades, sentó las bases cuantitativas para realizar comparaciones entre países y determinar, con ello, su grado de éxito relativo.

Conste que hasta el momento no hemos emitido ningún juicio sobre las bondades o limitaciones de estas disciplinas: es posible que cada una haya cumplido una función primordial en su momento histórico. Sin embargo, creemos firmemente que el tiempo de las medidas económicas, como único elemento verificador del fracaso o del éxito de personas, grupos, países e incluso de la humanidad entera, ha alcanzado su punto máximo de inflexión, y deben ser, en el mejor de los casos, complementadas por otros parámetros que integren también las dimensiones social, ecológica y político – institucional.

Ha llegado el momento de realizar una síntesis que parta de la experiencia adquirida con cada uno de los componentes de la matriz de desarrollo. Es necesario reconocer el desarrollo sostenible como el marco orientador según el cual se han de destilar las normas de conducta y los patrones de consumo y de producción de la sociedad. Cuyo objetivo de largo plazo este orientado por meta beneficios sociales. Este debe ser el marco que oriente y conduzca la construcción de un proyecto de sociedad superior cuyo etos genere el futuro seguro para nuestros bisnietos desde la perspectiva social, ecológica, económica e institucional.



En efecto, desarrollo que nuestras sociedades modernas han venido promoviendo en las últimas décadas, nos coloca en una situación de crisis medioambiental, crisis denominada acertadamente por Lubchenco (1998) como el “eco-desafío” de nuestros tiempos. No cabe duda de que como especie hemos sido excepcionalmente exitosos: logramos crear nuevas oportunidades para la sobrevivencia de la raza humana, y en dicho proceso hemos transformado a nuestro antojo el mundo en que vivimos. Una buena porción de la superficie de la tierra ya no es lo que solía ser, actualmente consumimos la mayor parte del agua dulce disponible, hemos patrocinado el quinto evento más importante de extinción de especies, y al mismo tiempo hemos duplicado la cantidad de nitrógeno que se fija anualmente.

En la nueva teoría de sistemas de vida – la mente NO es un objeto, sino un proceso. Es la cognición, el proceso de entender/saber, y éste es identificado como el proceso, la existencia misma. (Capra, 1996:257; Maturana y Varela, 1992).

En síntesis, nos transformamos en una de las mayores fuerzas de cambio en la naturaleza, y, de paso nos convertimos en nuestros peores enemigos.

En este último lapso de la historia, la dimensión económica ha dominado con tal vigor el que hacer del hombre, que ha inducido al olvido sus posibles externalidades negativas, sobre el medioambiente y sobre el hombre mismo (la explotación del hombre por el hombre). Sin duda, el proceso de expansión económica en un sinnúmero países del orbe ha logrado vencer la mayoría de las limitaciones que las características ecológicas han encontrado en su camino. Cual si fuéramos una peste, hemos logrado destruir a un gran número de nuestros enemigos naturales, pero, en el límite, comenzamos a correr el riesgo de destruir los fundamentos de nuestra propia existencia; es decir, los servicios ecológicos de los cuales dependemos todos los seres vivientes.<sup>1</sup>

Como parece obvio, uno de los orígenes del conflicto entre los procesos económicos y los ecológicos, está en la definición lineal de la mayoría de los procesos productivos *cum* económicos, mientras que los procesos naturales son intrínsecamente cíclicos. Por lo tanto, en aquellos procesos en los que la interacción entre la dimensión económica y la ecológica juega un papel fundamental, el instrumento de intermediación – el mercado – se transforma en el punto álgido y determinante y desgraciadamente, suele generar señales erradas o inexactas (Capra, 1996:291)<sup>2</sup>.

El curso del proceso actual de desarrollo conduce a un sendero cuyo resultado más probable parece ser una crisis de serias proporciones, tal como lo

<sup>1</sup> Este analogía surgió en primera instancia en un intercambio profesional con el Dr. Javier Esparza Duque. Amigo y colega en el Instituto.

<sup>2</sup> Capra, F. (1996). *The Web of Life. A New Synthesis of Mind and Matter*. London.:Harper Collins Publishers.(Flamingo).

planteara Maltus un siglo y medio atrás (Barnett y Morse, 1963: Scarcity and Growth).<sup>3</sup> Como muchos recordarán, el 12 de octubre pasado algunos celebraban la llegada del ser humano número 6000 millones. Si proyectamos las tendencias actuales, relacionadas con la distribución de la riqueza (norte – sur), la producción, el consumo y las tasas de utilización de los recursos naturales renovables (del medio ambiente en sentido laxo), hacia la primera mitad del próximo siglo nos enfrentaremos a un panorama realmente preocupante. El último informe de Naciones Unidas<sup>4</sup> también lanza una voz de alerta: el tiempo para revertir procesos que podrían tener consecuencias nefastas en todos los seres vivos del planeta podría estarse agotando.

No queremos cerrar este apartado con una nota pesimista; sin embargo, deseamos advertir sobre la necesidad de maximizar nuestra capacidad heurística para crear alternativas de ordenamiento social que alejen a la agricultura y a nuestras sociedades de un escenario como el descrito anteriormente. Por otro lado y como corolario, deseamos remecer las bases de la audiencia para que haga suya la necesidad urgente de transformar los procesos de formación de los recursos humanos que habrán de dirigir el desarrollo del hábitat rural en el tercer milenio. Estas personas deberán comprender e internalizar las estructuras y los procesos mayores que subyacen en nuestro escenario global, y que condicionan procesos de categorías inferiores, entre los cuales se incluye la mayoría de nuestras preocupaciones.

## 2. El recurso humano: piedra angular del desarrollo

A esta altura del documento suponemos que comienza a ser obvio que abogamos por un desarrollo integral del ser humano, un desarrollo que capacite a aquellos encargados de dirigir el futuro del planeta a enfrentar situaciones, cuyo dinamismo las hace altamente inestables y por lo tanto difícilmente predecibles.

En efecto, postulamos que el ser humano es más que un simple recurso que puede ser manejado como un factor de producción para conseguir determinados objetivos; preferimos la expresión *persona*, en vez de *recurso humano*. De esta forma deseamos reconocer explícitamente las infinitas posibilidades del conocimiento que tienen los individuos, capacidad que, bien desarrollada, constituye un elemento vital para que la organización (empresa) y la sociedad responda (se ajuste) a las diversas situaciones que surgen de un entorno incierto.

---

<sup>3</sup> Barnett J. Harold, Chandler Morse. 1963. Scarcity and Growth. John Hopkins Press. New York. USA. Pg.51-59.

<sup>4</sup> Geo2000. 1999. Informe Annual de UNEP. New York. USA.

De ahí que para enfrentar los desafíos que se avizoran, las Personas<sup>5</sup> vinculadas a la Agricultura y al Medio Rural deberán contar con valores y metas que superen largamente los meros objetivos materiales del *homo economicus* – productor o consumidor -. En efecto, es nuestro deber promover la formación de ciudadanos responsables, cuya visión y objetivos de largo plazo, se contrapongan a aquella de meros consumidores satisfechos (felices) en el corto plazo o productores financieramente exitosos en el cortísimo plazo, sin preocupaciones de orden mayor (los ignorantes de Savater). Deberán estar dotados de una serie de habilidades técnicas, métodos, contenidos y destrezas que les permitan elaborar y (laborar) exitosamente en escenarios inestables y repletos de incertidumbres.

Los ciudadanos funcionales del milenio que recién comienza habrán de internalizar dos ejes fundamentales:

- i. el desarrollo sostenible de la agricultura y su medio rural<sup>6</sup> como marco orientador de su quehacer , y
- ii. el entendimiento, a través del análisis crítico, del contexto dinámico en el cuál se inserta la agricultura como habilidad personal.

Como veremos a lo largo de esta discusión, estos dos componentes, a su vez, se vinculan simétricamente con una serie de requerimientos adicionales, en cuya síntesis destaca la necesidad de múltiples conocimientos básicos, acompañados de enfoques multidisciplinarios.

Por otro lado, reivindicamos cuatro componentes como los “ordenadores básicos” de la matriz cualitativa de los Recursos Humanos para el nuevo milenio:

---

<sup>5</sup> Transitamos de manera flexible entre los vocablos Personas, Ciudadanos Funcionales y Recursos Humanos para referirnos a aquellos ciudadanos con educación superior responsables por diversas actividades en la agricultura y el habitat rural. Esto con el afán de enfatizar en cada momento una característica diferente del actor central de nuestro esfuerzo de desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural.

<sup>6</sup> Para ser exitoso el modelo de desarrollo sostenible de la agricultura debe tener como base de sustentación su equivalente en el ámbito nacional. Y por interpolación, éste sólo es factible si la mayoría de los países del orbe (mayores consumidores de recursos naturales) adoptan un modelo similar.

- i. El conceptual, que tiene como marco orientador el desarrollo sostenible de la agricultura y su medio rural;**
- ii. El metodológico, que tiene como base las teorías emanadas del pensamiento sistémico (estratégico);**
- iii. El teórico - conceptual propio de cada una de las especializaciones profesionales vinculadas al enfoque de desarrollo planteado; y**
- iv. Las habilidades y destrezas específicas para complementar ambos marcos conceptuales.**

**Además, para encarar exitosamente el tipo de escenario planteado es indispensable que las personas con educación superior y responsables del desarrollo de la agricultura desarrollen habilidades que les permitan:**

- i. Visualizar un objetivo estratégico de largo plazo;**
- ii. analizar críticamente su contexto inmediato, así como la situación del escenario externo y los principales factores que condicionan su realidad próxima.**
- iii. Diseñar con claridad el escenario actual en el cuál se encuentra inserto;**
- iv. Definir la imagen objetivo hacia la cuál se desea avanzar y**
- v. definir el camino (y los pasos) que se deben concretar para alcanzar las metas propuestas.**

## **2.1. Marco Conceptual : Desarrollo Sostenible**

**Los planteamientos presentados más adelante adoptan como fundamento una concepción multidimensional del desarrollo. Y, el desarrollo, como todo proceso de transformación, se implementa y madura, por definición, en el largo plazo. Debemos tener claro, eso sí, que su objetivo final es mejorar, equitativamente, las condiciones de vida de los diversos estamentos de la sociedad o de la unidad territorial en la cual se ejecuta, al tiempo que las actividades productivas y las tecnologías que promueven un uso racional de la base de capital natural**

**El manejo racional e integrado de los recursos naturales es, por lo tanto, uno de los componentes centrales de esta propuesta. La preocupación rebasa los límites de la demanda de un sector por un recurso determinado. En efecto, se desea superar los problemas medioambientales generados por políticas sectoriales inadecuadas y reglamentos inoperantes, los cuales, generalmente, tienden a desmotivar una gestión sustentable. Además, el enfoque de manejo integrado de los recursos naturales, puede servir de base para propiciar actividades de conservación y utilización productiva de los recursos naturales que generen nuevas fuentes de empleo e ingresos.**

**Es importante resaltar que la adopción de una estrategia de desarrollo apropiada contribuirá no sólo a preservar la riqueza natural de una unidad de planificación, a la estabilidad de la economía nacional. Por ello, la estrategia de desarrollo sostenible de la agricultura y su medio rural debe concebirse como un componente esencial de la estrategia de desarrollo nacional.**

**La unidad territorial seleccionada para cualquier intervención de desarrollo es un espacio complejo, atravesado por una red productiva, social e institucional que genera demandas específicas sobre la base de recursos naturales. Dicha base es de suma fragilidad, y por eso debe estimularse la ejecución de las actividades beneficiosas para el medio ambiente, tales como la conservación, la recreación, y actividades no tradicionales, como el establecimiento de zocriaderos y zoológicos con especies diversas, etc. Actividades como éstas no se contraponen a las demandas que sobre el capital natural ejercen la producción de agua y las actividades agrícolas.**

**El desarrollo sostenible es un concepto que ha evolucionado durante las últimas tres décadas y que surgió como una alternativa al enfoque prevaeciente, fundamentalmente economicista. Dicho enfoque confunde crecimiento económico con desarrollo. La búsqueda de un desarrollo sostenible emerge ante la necesidad imperiosa de adecuar nuestros paradigmas de análisis, y de diseño de políticas y estrategias de desarrollo, a los rápidos cambios del entorno, así como por los cuestionables resultados (e impactos) sociales y ecológicos del modelo imperante.**

El desarrollo sostenible debe ser visualizado desde una perspectiva holística, donde aspectos como las condiciones de la población y su entorno – la calidad de vida y de su hábitat - forman también parte integral del mismo. La definición planteada por el informe de la Comisión Brundtland a fines de la década pasada constituye uno de los puntos de referencia del desarrollo sostenible. En él se define al Desarrollo Sostenible (DS) “como el proceso capaz de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas” (Naciones Unidas, 1987). Desde esta perspectiva, el desarrollo económico y el uso racional de los recursos naturales, es decir, la dimensión ambiental están inexorablemente vinculados.<sup>7</sup>

Con el objetivo de integrar el desarrollo económico y el uso racional de los recursos naturales, el DS se plantea como un proceso que busca transformar las diferentes dimensiones o componentes del “sistema de la sociedad nacional” (Trigo et al., 1991), lo cual implica mutaciones en la asignación de las inversiones, los cambios institucionales de orden tecnológico e informático.

A partir de una perspectiva ecológica y ética se plantea el DS como una relación entre sistemas ecológicos de cobertura y dinamismo mayor, en los cuales se busca que: a) la vida humana pueda continuar indefinidamente; b) las individualidades humanas tengan la posibilidad de crecer y multiplicarse; c) las particularidades culturales puedan sobrevivir; y d) las actividades humanas tengan lugar dentro de límites que no pongan en peligro la diversidad, la complejidad y las funciones del sistema ecológico que sirve de base a la vida (Constanza, R. et al., 1991).<sup>8</sup>

La economía ecológica señala las ineficiencias del mercado y las fallas en la gestión de los recursos naturales como las principales responsables del deterioro de los recursos naturales y la degradación del medio ambiente. Esta visión pone en evidencia los factores de origen ecológico y distributivo de la economía y también destaca el papel de las instituciones (organizaciones) en el manejo racional de los recursos naturales.

En el ámbito nacional, el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural se concibe como parte de un proceso que se vincula, por lo menos, con dos interfaces, la base de recursos naturales y el ambiente en general, y la producción y el comercio, en particular. Es decir, los agentes económicos utilizan la base de los recursos naturales y adquieren insumos para satisfacer sus necesidades de producción, y ofrecer bienes y servicios a los consumidores mediante la intermediación de los mercados y sus respectivos agentes. Todo este proceso tiene como superestructura del sistema institucional y jurídico de cada país.

<sup>7</sup> Sepúlveda, Sergio. (1998). Revisar libro verde o el del biograma.

<sup>8</sup> Constanza, .

Por tanto, el desarrollo, para ser sostenible, debe ser concebido como un proceso multidimensional e intertemporal, en el cual la trilogía equidad, sostenibilidad y competitividad se sustenten en principios éticos, culturales, sociales, económicos, ecológicos e institucionales.

Finalmente, los vínculos entre el desarrollo sostenible nacional y el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural son obvios; de hecho, en orden descendente, cada uno de ellos es un subconjunto del anterior, así, el Desarrollo Sostenible de la Agricultura se entiende como una sub-matriz de un proceso más amplio (nacional), el cual involucra factores nacionales e internacionales que condicionan permanentemente el quehacer de los otros dos niveles (Potter y Richardson, 1993).

## **Desarrollo Sostenible de la agricultura: dimensiones**

El tratamiento multidimensional del desarrollo sostenible es apenas un reflejo de la compleja realidad del “sistema nacional” y de cada uno de aquellos componentes que se busca modificar para transformar la agricultura y el medio rural. Evidentemente, se reconoce que cada dimensión tiene sus características propias, y que, a la vez que condiciona a las otras dimensiones está condicionada por ellas.

### **Dimensión social**

Esta primera dimensión gravita alrededor del recurso humano, desarrollo, cuyas características reproductivas y organizativas propias, y su enorme potencial para transformarse a sí mismo y al medio que lo circunda, generando bienes pero también deteriorando la base de recursos naturales, lo sitúa en el centro del escenario del desarrollo.

En esta dimensión se tornan fundamentales aquellos aspectos relacionados con la capacidad del recurso humano para utilizar y combinar los factores de producción con el propósito de generar bienes que satisfagan sus necesidades básicas y garanticen un excedente comercializable. Incluso, podemos lanzar la hipótesis de que el grado desarrollo del “hombre” está directamente relacionado con dos factores fundamentales : a) las habilidades y destrezas del recurso humano, su capacidad real de generar excedentes y de reinvertirlos en su misma localidad, y b. el grado de distribución de los beneficios del desarrollo entre los diferentes actores privados, y entre éstos y los actores públicos.

### **Dimensión político - institucional**

Esta dimensión incorpora la estructura y el funcionamiento del sistema político, sea nacional, regional o local. Asimismo, esta dimensión es el escenario en

el cual se negocian conflictos, se adoptan posiciones comunes y se toman decisiones sobre el rumbo que se desea impartir al proceso de desarrollo – una vez que se ha definido el escenario objetivo al cual se desea llegar - . De esta suerte, esta dimensión se sustenta en el sistema institucional – normas/reglas del juego y estructura - establecido, para orientar y operacionalizar el sendero de desarrollo preferido. Por tanto, en esta dimensión se definen los grupos y los roles hegemónicos de los actores ( o grupos de actores) que representan los diversos intereses e instituyen el equilibrio político por medio de negociaciones.

De la misma manera, esta dimensión sienta las bases para hacer viable la renovación y el ajuste del marco institucional, parte indispensable del proceso de modernización institucional del sector público. En este nivel se consideran, además del papel de este último sector, los nuevos roles que le pueden caber al sector privado, así como también los mecanismos de interacción entre ambos.

### **Dimensión económica**

Esta dimensión se vincula con la capacidad productiva y el potencial económico de la agricultura y su medio rural, entendida desde una perspectiva multisectorial en la cual se integran las actividades de producción primaria con dos interfaces; de una parte con aquellas propias del procesamiento y el comercio, y por otra, las que corresponde a la utilización de la base de los recursos naturales. En la primera, se incluyen todas las actividades intermedias que se relacionan con el procesamiento de productos vinculados a determinadas cadenas agroalimentarias.

Esta dimensión abarca técnicas y tecnologías específicas, es decir, insumos modernos, generalmente agroquímicos y maquinaria utilizados en la producción agropecuaria y forestal. Además, se presta especial atención a las llamadas tecnologías tradicionales, en las cuales, en muchos casos, es posible encontrar soluciones a determinadas contradicciones que genera la tecnología de punta y las externalidades ambientales negativas que resultan de su aplicación.

Naturalmente, hacen parte de esta dimensión tecnologías y/o transformaciones surgidas de la ingeniería genética, las cuales han adquirido especial relevancia en los últimos años.

### **Dimensión ecológico – ambiental**

La inclusión de esta dimensión en el proceso de desarrollo sostenible surge del postulado de que el futuro del desarrollo depende de la capacidad que tengan los actores institucionales y los agentes económicos para conocer y manejar, en función a una perspectiva de largo plazo, su “stock” de recursos naturales renovables y su medio ambiente. El análisis de esta dimensión presta especial énfasis a la biodiversidad y, específicamente, a recursos no renovables como son el suelo, el agua



y la cobertura vegetal (bosque). La estabilidad de estos recursos depende, directamente, de la forma en que sean utilizados, y este uso a su vez, condiciona y determina, en el mediano plazo, su capacidad para hacer aportes a la producción de manera estable y sostenida (productividad natural).

Desde esta perspectiva, cualquier actividad productiva que se promueva debe adecuarse a un conjunto de parámetros que aseguren el manejo racional del “stock” de recursos naturales, y el equilibrio del ambiente. Esta visión adquiere un alcance especial desde que la unidad territorial de acción de DS está particularmente condicionada por su base de recursos naturales.

Por tanto, esta dimensión pretende servir de base para promover inversiones en agricultura y producción forestal que maximicen la utilización de procesos tecnológicos e insumos limpios, que reduzcan los conflictos de uso de los recursos naturales y minimicen la generación de efluentes tóxicos.

En el desarrollo sostenible, la interacción entre los agentes económicos y el ambiente es fundamental; de allí que se torna trascendental la formación (capacitación) de la sociedad en general y de los representantes de los gobiernos locales y las instituciones regionales, con el objeto de garantizar su participación activa en el manejo de los recursos naturales y en la creación de políticas acordes con los nuevos órdenes mundiales de comercio y protección del medio ambiente.

La inclusión de la dimensión ambiental al desarrollo sostenible establece una interrelación explícita entre los recursos naturales, las políticas comerciales y las políticas ambientales que están rigiendo al nuevo orden mundial. Este ligamen está afectando fuertemente los patrones de producción y comercialización de la agricultura.

## 2.2. Contexto: ¿Cómo lo entendemos ?

En lo que se refiere al análisis y comprensión del contexto deseamos enfatizar dos puntos que, a nuestro entender, son centrales para discernir sobre el tipo de recursos humanos que son requeridos para el próximo milenio: i. el marco de análisis utilizado para interpretar el “contexto” (¿Cuál contexto? - me preguntaba un amigo -; ¿el mío o el tuyo?; cuando discutíamos sobre la situación social en el sector rural de algún país del continente) y ii. la información que utilizamos, y cómo la manejamos para interpretar ese contexto.

Con respecto al marco de análisis utilizado, creemos que el argumento es obvio, ya lo decían sabiamente nuestros abuelos “todo depende del cristal con que se mire” y ese es precisamente uno de los puntos que queremos destacar. Sin duda que el marco analítico que utilicen las personas para interpretar y entender el contexto en el cuál están insertos generará visiones bastantes diferentes del mismo escenario. En algunos casos, dominará la fijación por analizar y “entender” los detalles de los datos, actitud que les hará perder la perspectiva de los procesos que están generando determinadas situaciones, conductas o escenarios – verán los árboles sin ver el bosque – . En otros casos, la utilización de marcos analíticos parciales les permitirá observar detenidamente situaciones o problemas desde una perspectiva estática y, de repente, las personas lograrán visualizar el bosque pero no podrán visualizar ni descifrar , y menos aún comprender, los innumerables procesos que han determinado los diversos estadios de evolución, incluyendo su estadio actual (dinámico). O sea, perderán la perspectiva de la dinámica del proceso mayor, del cual se derivan procesos menores o de segundo nivel.

En segundo término, deseamos llamar la atención sobre la importancia de la información, su manejo y comprensión. En términos generales, hemos sido capaces de acumular una cantidad inmensa de conocimiento – por lo menos, creemos saber mucho –, pero al mismo tiempo hemos perdido la capacidad de comprender nuestro entorno y los fenómenos más simples. Esta confusión entre saber y comprender está minando la capacidad de los RH para resolver los problemas, cada día más complejos, que los acongojan.

Es fundamental, entonces, que las personas que se sitúen en el quehacer de la agricultura del tercer milenio comprendan lo que hacen y visualicen hacia dónde los lleva el proceso de desarrollo. En este sentido nuestros argumentos avanzan en la esfera de discusión planteada por Max-Neef<sup>9</sup> sobre la importancia crucial de entender la diferencia entre el *saber* y el *comprender*. En el caso del primero, postulamos que este es producto de la aplicación de la ciencia y está referido a la

---

<sup>9</sup> Manfred Max-Neef. 1993. Cultura, economía y diversidad en nuestro mundo actual. Documentos de un Debate. Fundación Santillana. Madrid. España. P.52.

capacidad de explicar y describir fenómenos y situaciones. Por consiguiente, el saber es un proceso que permite acumular información a través de la educación, formal o informal.

Empero, comprender es la capacidad de aplicar, conscientemente, el saber para resolver situaciones específicas o problemáticas y crear respuestas alternativas a problemas conocidos o nuevos.

En el límite, es la lucidez que surge de la comprensión de determinadas situaciones y procesos, y que permite crear nuevos marcos de referencia y métodos de análisis y generar los aportes que contribuyen a los saltos paradigmáticos que tan bien describe Kuhn (revisar cita). ojojojohojo

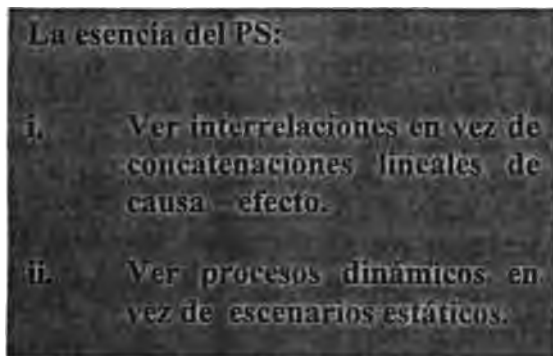
El pensamiento sistémico – PS - comienza a perfilarse como el instrumento idóneo para analizar y entender el complejo y dinámico escenario (realidad) que domina el quehacer de la mayoría de los países que han ingresado efectivamente a la etapa de globalización de sus economías.

Esta disciplina se apoya en métodos que facilitan la percepción de totalidades. En este sentido, el PS provee un marco que permite visualizar interrelaciones y tendencias, en vez de detalles intrascendentes e imágenes estáticas.

Este conjunto de principios generados y afinados a lo largo de este siglo, a partir del progreso alcanzado tanto en las ciencias sociales como en las físicas, ha diseñado técnicas de trabajo fundamentadas en el concepto de “retroalimentación” – adoptado de la cibernética – y en la teoría del “servomecanismo” originada en la ingeniería<sup>10</sup>.

El PS podría ser útil también para entender mejor los procesos mayores que comienzan a surgir debido a la interdependencia global.

Parafraseando a Peter Senge (1998) “ el pensamiento sistémico es la piedra



angular de las cinco disciplinas que convergen para sustentar un cambio de enfoque: ver totalidades en vez de partes. Los seres humanos son vistos como actores y modeladores de su futuro. Esta disciplina sirve de base para permitir a las personas y a las organizaciones inteligentes disectar y analizar la realidad.

La perspectiva sistémica es similar

<sup>10</sup> Senge, Peter. 1998. La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. 6a Edición. Ed. Juan Granica, S.A. Buenos Aires Argentina. pp. 93 - 121.

**a los planteamientos propuestos por los ecologistas, quienes promueven desde siempre “que el hombre se debe ver como parte de la naturaleza y no como un componente externo de ella”. En este contexto, las personas forman parte del proceso de retroalimentación, no son un ente separado de él. En esta lógica de análisis todos los seres humanos compartimos la responsabilidad por los problemas que se generan dentro de un sistema. Para comprobarlo basta recordar la disminución de la capa de ozono, el recalentamiento global, los drásticos cambios en los patrones climáticos y los nefastos resultados dejados en Latinoamérica en el último año, por El Niño y La Niña, y un conjunto de más de 15 huracanes.**

**VINCULA ESTO COMO INSTRUMENTO PARA EL MEJOR ENTENDIMIENTO DEL CONTEXTO!! 113**

**No es suficiente interpretar y entender de manera linear ciertos procesos y resultados – p.ej. la conducta del mercado – si no somos capaces de descubrir las estructuras y funciones subyacentes que los generan. De igual manera, es fundamental entender las tendencias que provocan y condicionan ciertos resultados, con el objeto modificar exitosamente el origen del problema y no quedarse a nivel de síntomas.**

**Es conocido por todos que los circuitos humanos de procesamiento de información enfrentan serias limitaciones cuando se enfrentan con una sobrecarga**  
**Senge**

**Temas de dimensión transversal o sistémica**  
**Cumbre de la Tierra – Río de Janeiro 1992.**

**DESARROLLAR ESTOS TEMAS. REVISAR ALGUNAS FUENTES ADICIONALES.**

**REVISAR DOC SOBRE SIDS**

## 2.3. La Información y el entorno digital

**Tipo, fuentes, informática, Internet<sup>11</sup>, tecnología. Necesito 1 á 2 páginas sobre el tema.**

**“La función principal del discernimiento empresarial consiste en localizar e identificar en su constante evolución los datos y las circunstancias tocantes a la tecnología, el mercado, y demás por el estilo. La rapidez del moderno cambio técnico convierte la búsqueda de datos en una necesidad permanente”. Alfred P. Sloan Jr.**

### Gestión del Conocimiento

**El entorno contemporáneo de la información (conocimiento) nos permite avizorar una tendencia que, sin duda, se acelerará en las próximas décadas. Su estado natural más frecuente es digital y al mismo tiempo se caracteriza por estar precipitándose ante nuestras retinas en volúmenes vertiginosos, difíciles de manejar, digerir y entender.**

**Considerando el papel que juega la información y ante una abundancia que puede resultar abrumadora y difícil de interpretar, las empresas- y por ende las PF (personas funcionales) - deben estar preparadas para lograr el dominio del mundo informativo, de manera que sus productos o servicios reciban una carga de valor agregado derivado de la “información” en su forma más pura – el conocimiento –**

**“En este contexto, la capacidad de las PF sobre el tema de gestión de conocimientos se torna en uno de los pivots para que ellos puedan enfrentar exitosamente la cambiante situación del entorno”.<sup>12</sup>**

**Desde nuestra perspectiva, la gestión de conocimiento va más allá de una simple manipulación de datos, y se perfila, más bien, por la senda del aprovechamiento del contenido de las mentes de las personas y de su habilidad para crear nuevas opciones y soluciones a diversos problemas. A nivel de organizaciones, esto conduce a prácticas que potencian el activo de las mentes de las PF, el cual por naturaleza es accesible y de fácil utilización.**

**Este tipo de gestión induce, generalmente, a la creación de nuevos conceptos y métodos, los cuales una vez apropiadamente divulgados por los diversos estamentos de la organización e incorporados a los productos, servicios y sistemas.**

---

<sup>11</sup> Gates. Bill. 1999. Los Negocios en la Era Digital. Plaza y Janés Ed. S.A. Barcelona, España.

<sup>12</sup> Domínguez, Manuel José Selva. et al . 1997. Gestión del Conocimiento, una nueva perspectiva. Universidad de Cádiz. España.

**La gestión del conocimiento de las PF de una organización determina sus capacidades esenciales, en tanto define la forma y el momento en que las mejoras pasan a formar parte de la cultura de la organización y por ende, genera productos superiores.**

### **3. Tipología de los Recursos Humanos**

**A menos que se adopte una ética de vida distinta, una lógica de relacionamiento entre el hombre y la naturaleza sustentada en principios diferentes a los que comandan en esta época la mayoría de los procesos de producción/consumo, podríamos estar enfrentados a una catástrofe de escala mundial. Las crisis pueden surgir por reducciones drásticas en la disponibilidad de fuentes de energía, agua, minerales, y materias primas procedentes de la foresta. Estas carencias podrían complicarse aún más si se incluye otro tipo de escasez como es el caso del acervo genético, que podría verse disminuido a causa de la desaparición acelerada de la base que cobija la biodiversidad de especies vegetales y animales**

**La compleja trama que ha surgido a partir del alto grado de interdependencia mundial empieza a obligarnos a incorporar en nuestro marco de referencia temas ligados a la primacía de los valores, la estabilización demográfica, la protección del medio ambiente (recursos naturales renovables y la biodiversidad), la inequidad social y la lucha contra la pobreza, el acceso al agua y su disponibilidad, entre otros temas.**

**De ahí que para hacerles frente a estos desafíos, mujeres y hombres – personas – debemos desarrollar la voluntad de aprender a adaptarnos, a resolver problemas y conflictos, a innovar permanentemente, a ser capaces de anticipar los acelerados y permanentes cambios de nuestros entorno, a trabajar en escenarios de permanente incertidumbre.**

**El tipo de contenido que las personas necesitan para participar activamente y con éxito en procesos de desarrollo que pretenden ser sostenidos comprende: el manejo de un enfoque globalizante (holístico), con un claro respeto a las personas y al medio ambiente (dimensión social y ecológica), un conocimiento amplio sobre la nueva realidad – sus tendencias –, y los efectos sociales y medioambientales del desarrollo.**

**Las personas encargadas de dirigir el futuro del planeta, sea a nivel global, regional, nacional, local o individual, deben estar preparados para acceder a las fuentes más diversas de aprendizaje (individual o colectivo, tradicional o moderno, real o virtual), a sistemas de información, universales o locales, y a fuentes del saber que permitan el análisis apropiado de la información misma. El aprendizaje permanente debe constituirse, en fin, en la norma de vida de todo ser humano.**

**En síntesis, los ciudadanos del próximo milenio deberán regirse por valores que privilegien los principales derechos inalienables del hombre, la equidad social y**

el respeto al medio ambiente, única forma de garantizarles a las futuras generaciones un destino que les sea favorable.

////////////////////

Superar la ignorancia es el papel central de la educación, No obstante, “ignorantes no son aquellos que desconocen datos, sino quienes no saben pensar, ni expresar lo que piensan, ni entender un discurso, ni hacer entender sus demandas sociales o ver las demandas sociales de los otros”, tal como plantea el filósofo Savater <sup>13</sup>. No podemos seguir la política de estos ignorantes que “solo para que los hijos tengan un puesto de trabajo y lo demás, proyectos y problemas compartidos de la humanidad, los tiene sin cuidado”.<sup>14</sup>

Compartimos el argumento de Savater de que para formar ciudadanos funcionales es necesario capacitarlos para jugar el juego democrático. Las personas del tercer milenio deben brillar por su autonomía, por su capacidad de entender, de cuestionar, por su sentido de responsabilidad, por su capacidad de desarrollar un control creativo de sus vidas.

////////////////////

---

<sup>13</sup> Fernando Savater, en Cátedra Enrique Benavides. Educar: beneficio compartido. La Nación. 1º de noviembre de 1999. San José. Costa Rica.

<sup>14</sup> Savater .....



## El recurso humano del futuro: sus capacidades y habilidades

Las principales megatendencias que se observan en el entorno próximo y en el aparentemente distante difícilmente desaparecerán. En efecto las organizaciones están cada vez más interesadas en contratar profesionales que, además de tener competencia digital, puedan generar resultados que se ajusten a la dinámica de su entorno.

La pregunta que todos nos hacemos es: ¿dónde van a conseguir las organizaciones o empresas ese profesional?. Igualmente válido es preguntarse: ¿es posible transformarse en uno de esos profesionales?.

Estas dos preguntas están directamente vinculadas a nuestro tema central sobre los retos que enfrenta la agricultura y sus implicaciones para la educación agrícola rural. En muchos casos, la velocidad del cambio es tal que los profesionales que buscamos todavía no se han formado o, en casos extremos, las carreras no han surgido como tales. De hecho, las empresas u organizaciones que se han proyectado al frente en campos nuevos están, en la práctica, abriendo un espacio virgen. Ejemplos clásicos de este fenómeno, propio de nuestra era, son la ingeniería genética y el comercio vía Internet, prácticas que están quebrando todas las normas y marcos legales, por lo que los esquemas tradicionales para orientar estas actividades son anacrónicos.

Para penetrar exitosamente en espacios por ser “descubiertos y conquistados” y los que un alto porcentaje de las habilidades requeridas se desconocen aún, los RH deben poseer un conocimiento centrado, fundamentalmente, valores y actitudes; en este sentido, esbozamos una suerte de perfil con componentes que se sitúan en ese ámbito, y que, por supuesto, no pretende ser ni exhaustivo ni definitivo, especialmente a la luz de la velocidad de los cambios que se están procesando en el contexto :

- i. **Excelencia profesional**, El mercado no cesará en su búsqueda de esta cualidad, y, por ello, la capacidad técnica continuará siendo un componente insustituible. La sintonía que se muestra hacia los valores intrínsecos al modelo de desarrollo sostenible de la agricultura continuará siendo, asimismo, esencial. A lo anterior habría que adosar madurez y adaptabilidad a un entorno dinámico.
- ii. **Mente abierta**. El ciudadano funcional debe mostrar una enorme capacidad para asimilar los cambios que experimentan el entorno, los procesos y las normas, y adaptarse permanentemente, sin perder su visión de largo plazo.

- iii. **Familiaridad con la tecnología digital.** No imaginamos que los recursos humanos deben ser especialistas en el tema; no obstante, deben, con una mente abierta, estar preparados para realizar las preguntas necesarias que les permitan aprender y crecer constantemente en el tema.
- iv. **Actitud Inquisitiva.** El recurso humano debe estar dispuesto a aprender – haciendo; para ello, debe mantener una actitud de indagación sobre todos los procesos que le rodean. Con ello se logrará un crecimiento permanente del individuo, así como de la organización en la cual labora. Su mente inquisitiva estará creando constantemente alternativas para resolver problemas comunes suyos y de la institución.
- v. **Capacidad de relacionar** permanentemente la realidad inmediata con los procesos del entorno global que la condicionan. Para ello, deberá hacer gala de la agilidad intelectual e intuición que todo buen CF del tercer milenio deberá tener.
- vi. **Capacidad de trabajar** en procesos complejos que requieren **equipos multidisciplinarios**, los cuales deben detectar con claridad el eje temático alrededor del cual elaborarán un lenguaje común. Es imprescindible desarrollar con facilidad el sentido del trabajo en equipo.
- vii. **Capacidad de continuar aprendiendo** en forma autónoma. Posiblemente, la capacidad técnica y la fuerza de voluntad de continuar aprendiendo y creciendo profesionalmente, sea una de las características más importantes de quienes se encuentren a cargo de la promoción del desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural. Sólo así podrán ser catalogados como profesionales funcionales, y sólo así se podrán enfrentar los retos que suponen los dramáticos y acelerados cambios que se avecinan.
- viii. **Capacidad de lectura.** La adquisición de conocimiento a través de la lectura es innegable, ya se trate de adultos, niños o adolescentes. Su práctica, por tanto, debe incentivarse continuamente.
- ix. **El entusiasmo y la determinación** son características necesarias para tener éxito en un entorno repleto de riesgos e incertidumbres.

En una entrevista reciente, Alvin Toffler<sup>15</sup> resaltó algunas de las características de nuestra época y el impacto que éstas tienen en los requerimientos de los RH. Entre otras, señalaba los grandes cambios que están enfrentando las organizaciones, las empresas y el comercio en lo que respecta a los procesos productivos. Decía que en ellos comienza a ocupar un lugar, cada vez más importante, el conocimiento, como elemento primordial para agregar valor a los

---

<sup>15</sup> Alvin Toffler. Idéias da sociedade degital. O escrivinhador do futuro. Artículo de la Revista Exame. Edição 698. Ano 33. N 20. 6/Octubre/99. Brasil. Pgs. 159 – 161.

productos y bienes que se generan. En efecto, argumenta Toffler, durante la primera y segunda olas, el aporte principal del trabajo fue la mano de obra (manos); lentamente esta necesidad se ha desplazado hacia el empleo del conocimiento y por ende, de la cabeza, y resulta ahora el componente preponderante en los aportes de la fuerza de trabajo.

No cabe duda que esto plantea un desafío histórico para los sistemas educacionales

**Recursos Humanos-Agro 2000: Capacidades y habilidades**

<b>ORIGEN</b>	<b>Contexto</b>	<b>Información/ Entorno Digital</b>	<b>Modelo de Desarrollo</b>
<b>CAPACIDADES/HABILIDADES</b>	<p>Tomar decisiones en un ámbito de incertidumbre constante</p> <p>Gestor eficiente de procesos complejos, múltiples dimensiones.</p> <p>Análisis crítico - constructivo</p> <p>Creatividad</p> <p>Simulación de Situaciones y Soluciones</p> <p>Adaptabilidad para lidiar con situaciones de cambio permanente (origen: político, tecnológico, económico, ambiental, etc.).</p>	<p>Gestión del Conocimiento</p> <p>Gestor eficiente de la información</p> <p>Trabajo en equipos multidisciplinares</p> <p>Familiaridad con las diversas fuentes de información</p> <p>Análisis de información sobre entorno y prospección</p> <p>Familiaridad con la tecnología digital - ventajas y desventajas-</p>	<p>Capacidad de síntesis</p> <p>Conducción de procesos complejos y multidisciplinares</p> <p>Visión holística e integral de procesos y problemas</p> <p>Negociación y resolución de conflictos</p> <p>Trabajo en equipos interdisciplinares.</p> <p>Actitud proactiva, como modus operandi</p> <p>Deductivo a partir de la experiencia (aprender del pasado)</p>

**Recursos Humanos: Perfil de Responsabilidades**

Recurso Humano / Función	CARACTERÍSTICAS	
	Generales	Específicas
<p><b>Líderes políticos</b></p> <p><b>Sector Público</b></p> <p><b>Sector privado</b></p> <p><b>Académicos</b></p>	<p><b>Visión compartida: Lógica y Ética</b>  <b>Actitudes y Valores</b>  <b>Pensamiento Sistémico</b>  <b>Resolución de Conflictos</b>  <b>Comunicación Verbal y Escrita</b>  <b>Alfabetización Informática y Digital</b>  <b>Gerencial de Procesos</b>  <b>Actualización Permanente</b>  <b>Gestión del Conocimiento</b></p>	<p><b>Planeación estratégica, políticas, programas y proyectos.</b></p> <p><b>Motivados por la misión y los objetivos del DSAMR. Manejo prudente de los recursos públicos.</b></p> <p><b>Gestión empresarial. Apropiarse de las normas (contexto) y potenciarlas para beneficio de la empresa y la sociedad.</b></p> <p><b>Actualizado teóricamente capacitado para enseñar a pensar y a construir soluciones alternativas a problemas comunes.</b></p> <p><b>Familiarizado con los cambios permanentes en: contexto, instituciones, normas, diagnóstico global, teorías.</b></p> <p><b>Utilización de enfoques multidiciplinarios.</b></p> <p><b>Internalización del uso de prototipos y la simulación para aprender/enseñar distintos escenarios.</b></p>

**Trade – offs:**

**Dilema de los perfiles**

**Formación tradicional versus cursos cortos especializados**

**Gerentes versus Ejecutores**

**Especializaciones versus educación básica superior**

**Monotemáticos versus multitemáticos**

**Gerencia del conocimiento versus procesos**

**Político versus técnico**

**Híbridos**

**Nueva INSTITUCIONALIDAD PARA LA EDUCACION SUPERIOR**

**REDES**

**ACERCAMIENTO A LA REALIDAD PERMANENTE**

**APROXIMACION A LA EMPRESA PRIVADA, GREMIOS, CIUDADANIA,**

**INSTANCIAS POLITICAS = UNIVERSIDAD SOCIALMENTE ORGANICA.**

**CIBERNETICA**

## **Conclusiones**

**Los RH del 2000 deben actualizar permanentemente sus contenidos y tratar de igualar el ritmo, cada vez más rápido, que experimenta la renovación de la información y el conocimiento.**

**Como es obvio, ya no basta con saber, sino que también es necesario manejar ese saber, es decir, comprender los profundos cambios económicos, sociales, tecnológicos e informáticos que tienen lugar hoy en día. Igualmente importante es comprender así la nueva organización institucional que viene perfilándose para el desarrollo sostenible desde el inicio de esta década y cuyo momento de partida oficial lo brindó la ya histórica Cumbre de la Tierra Río 92.**

**El entorno global, cada vez más interdependiente y complejo, requiere de un recurso humano inquieto, innovativo y creador, con tendencias participativas y con el deseo de alcanzar aquel tipo de riqueza que trasciende lo material y supera los objetivos individualistas.**

**Los ciudadanos del tercer milenio deberán tener un buen conocimiento y mucha práctica en procesos de gestión del conocimiento, lo cual incluye: rediseño de procesos, elaboración de planes de sistemas de información, conocimiento sobre plataformas tecnológicas y de telecomunicaciones, familiaridad con procesos de integración de sistemas transaccionales, generación de sistemas de soporte a la decisión.**

**Nuestra alegoría a los ciudadanos funcionales para el tercer milenio demanda perentoriamente un sistema de educación, formal y no formal, capaz de quebrar los paradigmas tradicionales y adentrarse en propuestas que permitan comprobar que quienes se han comprometido a liderar el cambio sepan propiciar la participación amplia para construir un nuevo sistema abierto, flexible y comprensible. Dinámico, capaz de potenciar las virtudes de los espacios físicos y virtuales. Pragmático, en el sentido de respetar la diversidad de las diferentes “profesiones”, pero al mismo tiempo asegurar la homogeneidad conceptual y en lo que hace a un conjunto de habilidades y destrezas que deberían atravesar todas las profesiones relacionadas con la agricultura y su medio rural.**

**En el caso de la educación no formal, los medios de comunicación social pueden incrementar drásticamente su papel, si se diseñan mecanismos que promuevan su disposición a compartir recursos. Ellos podrían cumplir una función trascendental (difundiendo, pautas, normas y programas) de capacitación de jóvenes y niños, y de esa porción significativa de la población que habita en zonas rurales y que generalmente enfrenta dificultades para acceder a los medios tradicionales de educación. Las posibilidades que abriría una alianza estratégica entre los medios de comunicación – periódicos, radio y televisión – y el sistema público de enseñanza, son, sin duda, incuestionables.**

**La educación y la capacitación para el desarrollo sostenible deben ser, entonces, concebidas como procesos continuos de aprendizaje, actualización y modernización de habilidades y destrezas, independientemente de la edad del RH, o del espacio, real o virtual, en que se socialice la información.**

**Para concluir, deseamos formular una hipótesis de trabajo que encauce, ojalá múltiples discusiones y permita avanzar hacia la concreción de nuevos currícula, métodos de trabajo, vinculación transversal entre algunas carreras y nuevas alianzas – universidades y empresas privadas -, así como afinar el enfoque de las investigaciones, de manera que éstas sean ciertamente prácticas, pero con una visión de largo plazo coherente con el desarrollo sostenible.**

**Aunque no tenemos duda de que en el nuevo milenio la educación jugará un papel crucial en la formación de los “recursos humanos”, si creemos que el sistema educacional debe transitar desde su estadio presente hacia otro “superior” – de acuerdo a nuestros propios sesgos – pero para ello es necesario modificar los contenidos, los métodos, la estructura del sistema, el tipo de profesorado e inclusive el alumnado – los clientes de la educación superior - .**

**Es más, si concuerdan con nuestro postulado de que la educación es un proceso continuo, la aserción anterior implica que, si bien es cierto que la educación superior debe transformarse, es incuestionable y “absolutamente necesario” realizar también serios ajustes en las etapas previas: la educación preescolar, primaria y secundaria.**

**¿Y cómo lidiar con la “Generación N”? y ¿el manejo de la “cultura de la Generación - N”? Nuestros campus de educación superior tendrán que adaptarse para preparar a una generación de jóvenes que, en su mayoría, nacieron en la era digital y, que de una u otra forma, están perfectamente familiarizados con las computadoras personales y la interacción vía Internet.**

**¿Necesitaremos todavía el campus?,  
¿No será preferible fortalecer los vínculos cibernéticos con otros centros de estudios especializados y adoptar una infraestructura fundamentalmente digital para asegurar un intercambio eficiente de conocimientos?**

**“..... esta nueva cultura tiene sus raíces en la experiencia de ser joven, y también en formar parte de la generación más numerosa que ha existido. Sin embargo, más importante aún, es una cultura que emerge del uso que hace la Generación N de los medios digitales interactivos. Debemos prestar atención porque la cultura que surge de sus experiencias en el ciberespacio presagia la cultura en la cual se forjarán los líderes del mañana en diversos campos... ”. Pg. 51.**

Probablemente las referencias bibliográficas que deban ser consultadas se encuentran dispersas alrededor del planeta, puede accederse a ellas con un simple toque del teclado. En un contexto tan abierto y amplio, ¿cuáles son los paradigmas válidos para estructurar los centros de estudios superiores que orienten el desarrollo sostenible de la agricultura de nuestra América?

En este entorno que se dilata en el espacio cibernético es necesario que la investigación – como instrumento de enseñanza y educación – se preocupe de manera especial de generar teorías y métodos propios, o en el peor de los casos, de validar y ajustar métodos diseñados en países avanzados.

Planteamos la recomendación precedente preocupados por el desarrollo acelerado de una cultura “xeroxiana” en muchas de nuestras casas de educación superior. Repetir teorías y utilizar los textos con los que fuimos educados en las alma mater del norte es un camino fácil y “eficiente” en el corto plazo, pero, ¿es ese el sendero apropiado para formar un generación de ciudadanos funcionales, de pensamiento crítico y constructivo?.

¿Cómo lograr combinar, en su justa medida, la teoría importada y la autóctona?  
¿como determinar cuál teoría o método es idóneo para nuestra realidad?.....

Reconocemos que hemos transgredido ampliamente nuestros límites, sin embargo, tenemos la certeza de que el tiempo de espera para el análisis, las discusiones y el diagnóstico – para resolver el tema más importante del futuro, el propio ser humano y el desarrollo de su capacidad para relacionarse constructivamente con su medio – social, ecológico y político - en una visión estratégica de su propio futuro - , alcanzó su límite máximo.

Los argumentos anteriores no dejan duda sobre el papel central que les cabe a Uds. en la preparación de las personas para ese futuro, que de alguna forma, ya hemos comenzado a construir, y creo que como neófitos en este tema podemos tomarnos la libertad pretenciosa de dejar algunas ideas para que los colegas en las mesas de discusión se quiebren la cabeza.

En síntesis, para que los ciudadanos del tercer milenio puedan efectivamente promover el desarrollo sostenible de la agricultura requieren de algo más que la simple incorporación de información, ya sea ésta sobre medioambiente, población, tecnología, comercio, entre otros. Es necesario, antes que nada, que internalicen una nueva manera de pensar, una manera crítica de aprender a comprender y de manejar la avalancha de conocimientos que actualmente se está generando. En resumen, es preciso desarrollar un nuevo modelo mental que les permitan establecer una relación más cercana con el medio rural hasta el punto de que lo lleguen a sentir como parte de sí mismos.



**Para cerrar la brecha entre la Universidad actual y aquella instancia, tal vez quimérica, y sin embargo, idónea para formar a los ciudadanos del futuro se pueden adoptar senderos alternativos: la transformación gradual de las carreras existentes, la inclusión de materias transversales que vinculen carreras relacionadas (conceptos, métodos y habilidades) , el diseño de cursos complementarios sobre habilidades transversales y la creación de nuevas carreras concebidas específicamente para tal propósito; en fin, las alternativas son múltiples y sin duda surgirán con variaciones en cada país. La única verdad irrefutable es que la transformación de la educación superior es necesaria en el más corto plazo posible; el contenido y los métodos que se adopten. El tiempo se agotó, la educación universitaria, más que cualquier otra organización, debe transformarse para alcanzar la categoría de organización inteligente.**

## **BIBLIOGRAFIA**



The first section of the paper discusses the importance of understanding the individual differences in the workplace. It highlights how these differences can affect performance, job satisfaction, and organizational commitment. The author argues that a one-size-fits-all approach to management is ineffective and that organizations should tailor their strategies to accommodate diverse employees.

In the second section, the author explores the concept of emotional intelligence (EI) and its role in leadership. EI is defined as the ability to recognize, understand, and manage one's own emotions and those of others. The author suggests that leaders with high EI are better equipped to handle complex situations, resolve conflicts, and inspire their teams.

The third section focuses on the impact of organizational culture on employee behavior. The author notes that a strong, positive culture can lead to higher productivity and lower turnover. Conversely, a weak or toxic culture can have the opposite effect. The author provides several examples of companies that have successfully cultivated a strong culture and offers practical advice for how other organizations can do the same.

In the final section, the author discusses the future of work in the context of technological advancements. The author predicts that automation and artificial intelligence will continue to reshape the workforce, leading to the creation of new jobs and the elimination of others. The author emphasizes the need for continuous learning and skill development to ensure that workers remain relevant in a rapidly changing labor market.