

# Liderazgo orientado a la agroproducción en jóvenes indígenas del Instituto Técnico Superior Kateri Tekawitha<sup>1</sup>

## Leadership oriented to Agro-Production in Indigenous Youth of the Kateri Tekawitha Higher Technical Institute

Marquez Salazar, Ceferina<sup>2</sup>  
Unidad Educativa Nuestra Señora de Begoña

---

### RESUMEN

---

El estudio aborda la temática del liderazgo en un grupo de jóvenes indígenas que asisten al Instituto Técnico Superior Kateri Tekawitha, ubicada en la zona rural del oriente boliviano. La investigación es de tipo descriptivo-propositivo y tiene un enfoque cuanti-cualitativo. Se emplea un cuestionario de opción múltiple y entrevistas semiabiertas. Los resultados muestran que los jóvenes indígenas que asisten al Instituto no representan, en su generalidad, una figura líder para su comunidad pues existe escasa presencia de atributos de liderazgo en estos jóvenes, principalmente en lo que concierne a la comunicación, al trabajo en equipo y a la gestión de la actividad productiva. Sin embargo, se evidencia en ellos el deseo de ampliar su horizonte formativo hacia actividades emprendedoras y al conocimiento y práctica del liderazgo agroproductivo, manifestando actitudes de apertura a la mejora y a la innovación. En respuesta a esta problemática se propone un programa formativo cuyos contenidos responden a las necesidades detectadas de fortalecimiento de capacidades para el liderazgo. Los contenidos abordan el liderazgo desde la acción comunal y para la comunidad, con énfasis en valores de convivencia centrados en el trabajo conjunto, así como el conocimiento técnico de la planeación y la gestión de una organización agroproductiva.

- 
- 1 Artículo recibido el 25 de octubre, 2022. Artículo aceptado el 14 de diciembre, 2022
  - 2 Directora de la Unidad Educativa Nuestra Señora de Begoña ubicada en el departamento de Beni, Bolivia. Experiencia como docente en educación regular y desempeño como supervisora y facilitadora de programas educativos. Pertenecce a la Comunidad Religiosa del Instituto Mariano del Apostolado Católico. Magister en Educación Superior. Diplomado en Formación de Educadores Populares, Formación de Líderes para la transformación, Gestión de Unidad Educativa, Educación Superior y uso de Tecnologías para la Educación Superior. Formación en Escuela Normal Superior como maestra en Valores, Espiritualidad y Religiones.  
Email: ceferinamarquez63@gmail.com • Orcid: 0000-0003-4434-2451

## **Palabras clave**

Liderazgo, jóvenes indígenas, agro-producción, comunidad.

## **Abstract**

The study addresses the issue of leadership in a group of indigenous youth who attend the Kateri Tekawitha Higher Technical Institute, located in rural eastern Bolivia. The research is of a descriptive-propositive type and has a quantitative-qualitative approach. A multiple choice questionnaire and semi-open interviews are used. The results show that the indigenous young people who attend the Institute do not represent, in general, a leading figure for their community, since there is little presence of leadership attributes in these young people, mainly with regard to communication, teamwork and the management of productive activity. However, it is evident in them the desire to broaden their training horizon towards entrepreneurial activities and the knowledge and practice of agro-productive leadership, manifesting attitudes of openness towards improvement and innovation. In response to this problem, a training program is proposed whose contents respond to the detected needs to strengthen leadership capacities. The contents address leadership from community action and for the community, with an emphasis on co-existence values focused on joint work, as well as technical knowledge of planning and managing an agro-productive organization.

## **Keywords**

Leadership, indigenous youth, agro-production, community.

## **1. Introducción**

La tendencia de crecimiento poblacional pone de relieve al sector agrícola como sector estratégico en la provisión de alimentos, no solo de alimentos básicos, sino en la cadena de producción ampliada. Los actores sociales, estatales y entes privados que actúan en conciencia de ello impulsan desde hace algunos años la institucionalidad global y apuestan a dar respuesta a la profundidad de los impactos que tendrán los futuros escenarios del agro.

Tendencias políticas y nuevos enfoques como los de seguridad y soberanía alimentaria, sumados al de Derecho a la Alimentación, así como también nuevos fenómenos como land grabbing (acaparamiento de tierras) y land tenure (concentración de la tierra) marcan la nueva agenda y por sobre todo el rol de las organizaciones de la sociedad civil, las cuales pasan a ser actores fundamentales para encontrar vías de solución a estas problemáticas (Rosero, 2012, p. 33).

Hoy en día, el campo agropecuario afronta diversas dificultades tanto de corte presupuestario como de liderazgos que impulsen el sector rural con emprendimientos eficaces. Se hace evidente la necesidad de formar líderes jóvenes comprometidos con la labor de potencializar la agricultura y la producción de alimentos para el desarrollo de la comunidad desde un modelo centrado en la justicia y equidad, un modelo de desarrollo que otorgue valor estratégico al sector agroproductivo.

Para lograr reposicionar al sector agrícola y darle su real importancia, se requiere de líderes que sean capaces de influenciar en los hacedores de políticas públicas y en los tomadores de decisión a nivel económico a fin de que se invierta más en el sector rural. Solo con un verdadero liderazgo podremos colocar al agro en la posición que merece y así tener las condiciones y las oportunidades para generar riqueza desde el medio rural, mejorando el nivel de vida de nuestras sociedades, disminuyendo la pobreza, la migración del campo a las ciudades, incrementando la inversión, el crédito, la investigación, la extensión, generando así un ambiente de confianza en el medio rural (IICA, 2016, citado en Loor, Romero y Vélez, 2018, p. 513).

Tradicionalmente, en los movimientos sociales se utilizaba la expresión “dirigentes indígenas o campesinos” para designar a las personas con capacidad de convocatoria y de conducción de sus afiliados sindicales. En este marco, se ha conceptualizado erróneamente el liderazgo, asociándolo con posiciones organizacionales o poder político, ignorándose en cierta forma que el concepto es mucho más amplio y tiene mayor alcance pudiendo tocar todos los ámbitos donde haya relación de seres humanos, como es el caso de las aulas de educación superior. Por tanto, en el contexto de la globalización y como consecuencia de los cambios en las relaciones entre sociedad civil y las nuevas características de los movimientos sociales, considerando también los cambios en la cultura política, surgen cuestionamientos a este concepto.

Al inicio del siglo veintiuno, comienza a hablarse de la era de la conciencia cuyo centro fundamental es el ser humano, la mirada se vuelve hacia las personas como el factor más importante dentro de las organizaciones, y allí el liderazgo vuelve a surgir como elemento vertebrador, por lo que resulta de vital importancia profundizar en este tópico para sopesar su efecto no sólo globalmente como lo refiere la mayoría de los trabajos realizados en el área, sino al nivel que le compete al educando, siendo un hecho real que los cambios generados en el aula serán evidenciados tarde o temprano en el comportamiento de la sociedad, de una sociedad productiva, de

una sociedad que se forma en los claustros de la educación superior (Barreta, 2010).

Muchas instituciones y en diferentes países han trabajado el tema de liderazgo en el agro, estas redes han generado aportes sobre ejes temáticos integrales claves como la agricultura sustentable, comercio, organizaciones campesinas e indígenas, poderes locales, seguridad alimentaria y otros vinculados. Estos aportes son el resultado de discusiones en foros locales, nacionales, regionales y globales, y han sido presentados en los espacios de debate internacional de la sociedad civil. Las organizaciones de base y las universidades e institutos vinculados a redes continentales o regionales cuentan con una larga experiencia de capacitación y formación de dirigentes y de líderes sociales y productivos. Por su parte, en los espacios de coordinación regional se han desarrollado intercambios, talleres y seminarios de capacitación con los dirigentes de organizaciones de productores familiares y de ONG (Hernández, 2010). Es así que la expresión “formación de líderes productivos”, a pesar de haber sido acuñado en los últimos años, gana cada vez más reconocimiento en los movimientos sociales, las ciencias sociales, la educación en todos sus niveles y los medios de comunicación.

Entre las experiencias de mayor alcance en el campo de la formación líderes en el agro se tiene la desarrollada por el Instituto Iberoamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) a partir del año 2010. Esta institución, mediante su Centro Hemisférico de Liderazgo en Agricultura, elaboró de forma participativa una metodología para fortalecer la influencia de agrolíderes constituidos por jóvenes profesionales y productores de las Américas. En el entendido de que el liderazgo se concibe como la capacidad de influir en un grupo de personas para lograr un objetivo de beneficio común, la metodología formativa propuesta consiste en estrategias de aprendizaje vivenciales para asentar valores, desarrollar la confianza, mejorar las capacidades de negociación y promover el compromiso, la escucha empática y la comunicación efectiva en la población destinataria. Fue presentada en foros de liderazgo agropecuario con más de 2000 jóvenes profesionales y productores líderes de los 34 países miembros del IICA, validando la metodología con base en fundamentos teóricos y prácticos sobre las competencias requeridas para responder a los retos del rubro agropecuario, impregnado de constantes e importantes transformaciones.

Cabe indicar que entre las recomendaciones para la aplicación de esta metodología se establece la necesidad del contacto con diversas instituciones, así como sus entornos sociopolíticos y culturales para

analizar y ajustar los módulos propuestos a las realidades agropecuarias y a contextos particulares. (Chiriboga y Caliva, 2010). Ello conlleva la importancia de contar con estudios que permitan identificar las características particulares del contexto y de las poblaciones a las que se destinan los programas formativos en liderazgo agroproductivo.

De manera contemporánea a la experiencia presentada, en México se realizó un estudio sobre el aprendizaje y emprendedurismo en el sector agropecuario, considerando la creación de capacidades empresariales en jóvenes agricultores. El objetivo de este trabajo fue explorar los mecanismos de emprendedurismo implementados de manera explícita e implícita en comunidades rurales, y analizar cómo estos mecanismos generan cambios en los patrones de comportamiento empresarial de los jóvenes productores. Entre las conclusiones se estableció que las actividades desarrolladas por las Fundaciones Produce (FP) organizaciones creadas para mejorar las condiciones técnicas y productivas de los productores agrícolas en México, generaban externalidades positivas sobre los agricultores más jóvenes, de manera que éstos adquirían una cultura en esos dominios vinculados al emprendimiento y al liderazgo. Algo importante, es que las FP abarcaban programas de educación y capacitación en áreas productivas, rescatando tanto el conocimiento de los habitantes e integrando conocimientos especializados generados en las universidades y centros públicos de investigación. Esta combinación de cúmulos de conocimiento les daba a los jóvenes emprendedores de localidades rurales un sello particular en la formación de sus capacidades empresariales. (Sampedro, Vera-Cruz y Rocío, 2011). De este modo, se hace evidente la importancia de espacios articulados entre la acción del líder agricultor, su alcance en el contexto y su formación en centros especializados con énfasis tanto en la capacitación de conocimientos técnicos como en competencias de acción comunal, innovación y liderazgo.

A ello se suma lo que indica Lacki (2012) sobre el impulso en manos de los Estados al sector agrícola a través de una educación de calidad, de contenidos pertinentes y orientada a la formación de capacidades y competencias propias del liderazgo.

Aquí ya no hay mucho que discutir... la agricultura latinoamericana está necesitando y exigiendo una inmediata y estratégica inversión en el recurso humano rural, a través de una excelente educación formal y no formal... con contenidos más útiles, prácticos y relevantes que los egresados puedan utilizar en la solución de sus problemas cotidianos. Con esta educación emancipadora un menor número

de agricultores necesitará solicitar al Estado una menor variedad y cantidad de factores de producción y lo hará cada vez con una menor frecuencia... Definitivamente, la necesaria profesionalización de los agricultores requiere una imprescindible revolución en la calidad, utilidad y aplicabilidad de los contenidos educativos (p.69).

En síntesis, el tema de liderazgo agroproductivo está relacionado con el apoyo formativo que se debe brindar a los jóvenes de contextos rurales desde instancias institucionalizadas y bajo un sistema de proyectos comunales, considerando las características particulares de los jóvenes beneficiarios de estos programas formativos. Este es el caso del Instituto Técnico Superior Kateri Thekawitha ubicado en el Territorio Indígena y Parque Nacional Isiboro-Sécure del departamento de Beni, Bolivia.

El instituto Kateri Tekawitha es un centro educativo en el que jóvenes y niños de comunidades indígenas terminan el bachillerato y realizan estudios de técnico superior en agropecuaria como un paso significativo para integrarse al mercado laboral y propiciar el desarrollo de sus propias comunidades de modo que contribuyan al crecimiento agroproductivo de la región. Su misión se centra en desarrollar una formación integral de jóvenes especializados en el área agroproductiva con capacidades y habilidades para proponer soluciones a los diferentes problemas que se presentan en las comunidades.

Sin embargo, se ha evidenciado tras una exploración sobre la temática en la institución, que es menester para la misma contar con propuestas de formación complementaria orientadas al fortalecimiento de capacidades de liderazgo que coadyuven a la consecución de la misión del instituto. Una indagación realizada por la autora en un grupo de jóvenes pertenecientes al instituto muestra que el 80% considera de gran importancia la implementación de programa de formación en liderazgo agroproductivo dirigido a los estudiantes y que sea acorde a sus características. De igual forma, los docentes destacan la necesidad de implementar este tipo de programas pues, según afirman, gran parte de los jóvenes desconocen sobre el liderazgo y sus implicancias, pese a ser este ámbito uno de los relevantes para el desarrollo comunal.

Por tanto, y considerando las experiencias formativas previas en contextos de formación en liderazgo del sector agrícola, es pertinente plantear las siguientes interrogantes: ¿En qué medida los jóvenes indígenas del Instituto Técnico Superior Superior Kateri Tekawitha ubicado en el Distrito Educativo de San Ignacio (TIPNIS) del departamento de Beni manifiestan cualidades de liderazgo para la

agroproducción? y ¿qué debe considerar un programa de formación en liderazgo agroproductivo dirigido a esta población?. La investigación desarrollada tiene como objetivo establecer si los jóvenes indígenas que pertenecen al Instituto Técnico Superior Kateri Tekawitha manifiestan cualidades de liderazgo para la agroproducción, el propósito del estudio es diseñar un programa educativo de liderazgo agroproductivo que permita fortalecer la formación integral de esta población.

## **2. Métodos y materiales**

### **2.1. Diseño, enfoque y tipo de estudio**

El diseño de la investigación es no experimental con enfoque cuanti-cualitativo. El tipo de estudio es descriptivo-propositivo. Se empleó el método analítico en la desagregación de las cualidades de liderazgo de la población de estudio y en la interpretación de la información recopilada. También se empleó el método deductivo para elaborar la propuesta formativa, tomando en cuenta aspectos generales del objeto de estudio y los planteamientos teóricos sobre el liderazgo transformacional y el desarrollo agroproductivo desde el trabajo y organización en comunidad.

### **2.2. Técnicas e instrumentos**

Se aplicó la encuesta a través de un cuestionario de opción múltiple dirigido a una población de 71 jóvenes indígenas que pertenecen al Instituto Técnico Superior Kateri Tekawitha con el fin de recolectar información sobre las cualidades de liderazgo agroproductivo que éstos manifiestan. El cuestionario tiene una confiabilidad de 0.80 obtenida por el coeficiente Alfa Cronbach, un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. (García, 2010). Se utilizó el paquete informático SPSS para tabular y procesar los datos del cuestionario.

También se aplicó una entrevista semiabierta mediante una guía de preguntas a 12 docentes del Instituto para conocer su apreciación respecto a la manifestación de las cualidades de liderazgo en los jóvenes. Las opiniones vertidas en la entrevista por los docentes fueron contrastadas con los expresado por los estudiantes con fines de triangulación de la información.

### **2.3. Variables**

Las variables estudiadas fueron “cualidades de liderazgo” y “programa complementario de formación en liderazgo agroproduc-

tivo”. Al ser un estudio de tipo descriptivo, se optó por no formular hipótesis de investigación, asumiendo las preguntas de investigación como vectores que direccionaron la identificación de variables y el análisis de la información recopilada.

**Tabla 1**  
Operacionalización de variables

	CATEGORÍAS	INDICADORES
Cualidades de liderazgo para la agroproducción	Comunicación y empatía	- Comprende con empatía situaciones difíciles que atraviesan sus compañeros - Se comunica de manera abierta y flexible con sus compañeros y docentes
	Contención y colaboración	- Está dispuesto a colaborar con sus compañeros en actividades productivas - Apoya a otros en sus dificultades animándolos a lograr mejores desempeños
	Influencia positiva y trabajo en equipo	- Se considera capaz de influir positivamente en el estado de ánimo de los demás - Trabaja en equipo respetando ideas y sugerencias de sus compañeros
	Gestión del trabajo y disposición a la formación	- Sabe cómo planificar y organizar actividades en un determinado trabajo - Aplica sus saberes y conocimientos en actividades productivas vinculadas con su formación profesional
	Apertura a la mejora e innovación	- Es consciente de los aspectos de su vida que requieren mejora de modo que contribuyan a su formación agroproductiva - Se considera una persona con cualidades de liderazgo para innovar y transformar sistemas de agroproducción
Programa complementario de formación en liderazgo agroproductivo	Objetivos	- General y de aprendizaje
	Contenidos	- Unidades y temas
	Carga horaria	- Duración
	Método	- Técnicas y recursos
	Evaluación	- Criterios de evaluación

### 3. Resultados

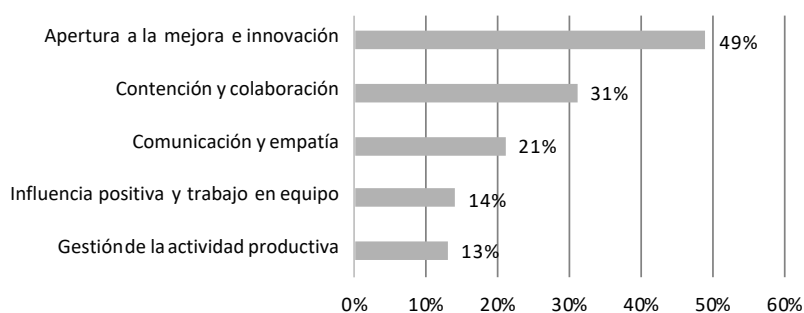
#### 3.1. Cualidades de liderazgo para la agroproducción

Los resultados generales de la aplicación del cuestionario muestran que el 49% de los jóvenes tiene total apertura a la mejora de sus capacidades y se considera con facultades de liderazgo para innovar y transformar sistemas productivos. Por otra, parte el 31% asegura actuar de manera frecuente brindando apoyo y contención a sus



compañeros en actividades productivas, el 21% tiene amplia comunicación y empatía con sus compañeros y docentes. Las cualidades que menos identifican los jóvenes en sí mismos son la capacidad de influir positivamente en los demás y de trabajar en equipo respetando opiniones ajenas y el conocimiento de la gestión de la actividad productiva en cuanto a su planeación, organización y aplicación de saberes en actividades productivas y durante su formación profesional, en ambos casos el porcentaje de estudiantes que tienen asentadas estas facultades no supera el 15%.

**Figura 1**  
Cualidades de liderazgo para la  
agroproducción en jóvenes indígenas



Los datos obtenidos guardan coherencia con lo expresado por los docentes, pues estos coinciden en afirmar que las cualidades de liderazgo para la agroproducción están escasamente presentes en los estudiantes. Además, mencionan aspectos vinculados a esta percepción, tales como:

- Relaciones distantes entre docentes y estudiantes
- Intereses particulares de los jóvenes mediados por grupos de pares.
- Escaso ejercicio del trabajo en equipo como metodología curricular

**Tabla 2**  
Opinión de docentes respecto a cualidades  
de liderazgo de jóvenes indígenas

CATEGORÍAS	SÍNTESIS DE OPINIONES DE DOCENTES
Comunicación y empatía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los estudiantes tienen escasa comunicación abierta entre compañeros, su comunicación es fluida al interior de sus grupos.</li> <li>- Existe escaso diálogo entre estudiantes y docentes que puede deberse a la poca confianza en los docentes.</li> </ul>
Contención y colaboración	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen situaciones en las que no existe ayuda o apoyo entre estudiantes, llegando incluso a generarse rivalidad entre grupos.</li> <li>- Las decisiones que toman la mayoría de los estudiantes están mediadas por intereses propios más que por el beneficio de los demás.</li> </ul>
Influencia positiva y trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los estudiantes trabajan muy poco en forma grupal debido a que desconocen la técnica del trabajo en equipo.</li> <li>- El método de trabajo cooperativo que propicia el diálogo y el respeto entre los integrantes del equipo, es escasamente empleado por los docentes durante el desarrollo curricular.</li> </ul>
Gestión de la actividad productiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En su generalidad, los estudiantes no saben planificar y organizar las actividades que realizan pues desconocen el tema o presentan poco interés para aprender formas de gestionar su productividad.</li> </ul>
Apertura a la mejora e innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe escaso desarrollo de valores orientados al liderazgo en los estudiantes.</li> <li>- Si bien varios estudiantes manifiestan el deseo de avanzar en actividades innovadoras, pocos concretan este anhelo pues encuentran dificultades en la ausencia de espacios de formación, de acompañamiento o de gestión de recursos.</li> </ul>

A continuación, se presenta los resultados por categoría considerando los indicadores de la variable y obtenidos de la aplicación del cuestionario a los jóvenes del Instituto.

El 51% de los jóvenes considera que no es capaz de comprender con empatía las situaciones difíciles enfrentadas por sus compañeros y el 44% afirma que solo en ocasiones es comunicativo de manera abierta con sus compañeros y docentes, mientras que el 39% indica que nunca adopta este tipo de comunicación.

**Tabla 3**  
Comunicación y empatía

INDICADORES	Con frecuencia		Algunas veces		Nunca	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Comprende con empatía situaciones difíciles que atraviesan sus compañeros	18	25%	17	24%	36	51%
Se comunica de manera abierta y flexible con sus compañeros y docentes	12	17%	31	44%	28	39%
Promedio	15	21%	24	34%	32	45%

El 83% de los jóvenes indica que está dispuesto a colaborar a sus compañeros en actividades productivas, el 39% de este grupo afirma hacerlo con frecuencia. Además, el 75% expresa que apoya a otros en sus dificultades y los anima a superarlas para lograr mejores desempeños, el 23% afirma que actúa con frecuencia en esta dirección.

**Tabla 4**  
Contención y colaboración

INDICADORES	Con frecuencia		Algunas veces		Nunca	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Está dispuesto a colaborar con sus compañeros en actividades productivas	28	39%	31	44%	12	17%
Apoya a otros en sus dificultades animándolos a lograr mejores desempeños	16	23%	37	52%	18	25%
Promedio	22	31%	34	48%	15	21%

El 45% de la población encuestada considera que no es capaz de influir positivamente en el estado de ánimo de sus compañeros y el 38% indica que solo en algunas ocasiones puede lograr este cometido. Por otra parte, el 59% no trabaja en equipo con actitud de respeto a las ideas y sugerencias de sus compañeros.

**Tabla 5**  
Influencia positiva y trabajo en equipo

INDICADORES	Con frecuencia		Algunas veces		Nunca	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Se considera capaz de influir positivamente en el estado de ánimo de sus compañeros	12	17%	27	38%	32	45%
Trabaja en equipo respetando ideas y sugerencias de sus compañeros	8	11%	21	30%	42	59%
Promedio	10	14%	24	34%	37	52%

El 66% de los estudiantes no se considera apto para planificar y organizar actividades desde un marco de trabajo productivo y el 52% no aplica sus saberes y conocimientos en actividades productivas vinculadas con su formación profesional

**Tabla 6**  
Gestión de la actividad productiva

INDICADORES	Con frecuencia		Algunas veces		Nunca	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Sabe cómo planificar y organizar actividades en un determinado trabajo	9	13%	15	21%	47	66%
Aplica sus saberes y conocimientos en actividades productivas vinculadas con su formación profesional	10	14%	24	34%	37	52%
Promedio	9	13%	20	28%	42	59%

El 51% de la población considera que es consciente de los aspectos de su vida que requieren mejora para contribuir en su formación agroproductiva, de manera similar, el 48% considera que posee cualidades de liderazgo con características de innovación, transformación y excelencia en los sistemas de agroproducción, lo cual muestra, en este grupo, disposición para actuar proactivamente en este campo.

**Tabla 7**  
Apertura a la mejora e innovación

INDICADORES	Con frecuencia		Algunas veces		Nunca	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Es consciente de los aspectos de su vida que requieren mejora de modo que contribuyan a su formación agroproductiva	36	51%	25	35%	10	14%
Se considera una persona con cualidades de liderazgo para innovar y transformar sistemas de agroproducción	34	48%	19	27%	18	25%
Promedio	35	49%	22	32%	14	19%

### 3.1. Programa complementario de formación en liderazgo agroproductivo

Con base en la detección de necesidades de formación en liderazgo agroproductivo de los jóvenes indígenas del Instituto Técnico Superior “Kateri Tekawitha”, se elaboró una propuesta para promover su formación integral en el marco de la capacitación en liderazgo agroproductivo. La propuesta se sustenta en el rol estratégico de la juventud para la conducción de procesos y equipos de trabajo en sus comunidades, tanto por su pertenencia a éstas como por la preparación profesional en la que se hallan inmersos.

Cabe aclarar que, si bien el desarrollo de habilidades de liderazgo juvenil impactaría en el desarrollo del agro, la consolidación de las competencias necesarias para desempeñarse en su ámbito productivo, social, cultural y político requiere consolidar la articulación del espacio educativo con el quehacer de la comunidad agropecuaria. Por ello, la aplicación del programa apunta, primeramente, a la formación de capacidades de liderazgo, siendo necesaria su actualización con miras al desarrollo de competencias.

Los fundamentos de la propuesta son los siguientes:

- El Humanismo, como opción antropológica que coloca a la persona en convivencia con los demás como centro, protagonista y razón de ser de todo proceso de aprendizaje. La propuesta busca empoderar la existencia de los jóvenes indígenas que asisten al instituto en coherencia con las características y necesidades de su región.
- La perspectiva del desarrollo de la personalidad ya que la propuesta busca generar la madurez personal y profesional en el joven. Para ello apunta a generar dinámicas de constructo desde el significado personal, para luego trascender en el mundo social, considerando las características personales de los participantes. La propuesta se orienta a procesos de desarrollo personal desde la integralidad del ser y con la mirada de complejidad que conlleva las temáticas tratadas.
- El reconocimiento de la integración entre persona-comunidad mediada por la cultura. La propuesta se centra en el reconocimiento del pensar, sentir y actuar del joven desde las relaciones culturales como ser procesos de globalización y migración.
- Los principios de “aprender haciendo”, con un enfoque altamente vivencial y estrategias de integración grupal en las que el facilitador establece pautas y el participante se apropia de su aprendizaje, se conforman equipos cooperativos de aprendizaje y dinámicas de grupo, ejercicios y ciclos de reflexión. La propuesta asume la historia, conocimientos y experiencias de los jóvenes indígenas.

Para la validación de la propuesta se utilizó el método de consulta a diez expertos en Pedagogía y Educación Superior. El 53% considera el programa adecuado; el 25%, bastante adecuado y el 18%, poco adecuado. En síntesis, el programa cuenta con la aprobación de los expertos consultados.

**Tabla 8**  
**Propuesta de programa complementario de formación en liderazgo agroproductivo:**  
**Liderazgo y valores para el desarrollo agroproductivo**

COMPONENTES		MODULO I. FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO	MODULO II. PRINCIPIOS Y VALORES PARA EL DESARROLLO AGROPRODUCTIVO
<b>OBJETIVO GENERAL DEL MODULO</b>		Identificar características esenciales del liderazgo, desde las diferentes concepciones teóricas, para la innovación y transformación de la comunidad.	
<b>CARGA HORARIA</b>		16 horas académicas	
<b>MÉTODO</b>		Taller	
<b>RECURSOS</b>		Computadora, proyector, diapositivas, videos, tarjetas, marcadores, hojas	
<b>EVALUACIÓN</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lecturas y dinámicas reflexivas sobre la integridad en el actuar</li> <li>• Opiniones argumentadas respecto al compromiso con la responsabilidad social</li> </ul>	
<b>CONTENIDO</b>	<b>UNIDAD I</b>	<p>Objetivos de aprendizaje</p> <p>Describir los aspectos teóricos fundamentales sobre los que se sustenta el desarrollo de las cualidades de liderazgo con características de innovación, transformación</p> <p>1.1. Bases teóricas conceptuales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos y teorías del Liderazgo</li> <li>• El Desafío del Liderazgo</li> </ul> <p>Desafiar el proceso. Inspirar una visión compartida.</p> <p>Habilitar a otros para actuar. Servir de modelo. Brindar aliento.</p> <p>1.2. Características del líder</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo Situacional.</li> <li>• Dirigir. Persuadir. Apoyar. Delegar</li> <li>• Cualidades del Liderazgo y Liderazgo centrado en principios.</li> <li>• Aprender continuamente. Vocación por servir</li> <li>• Irradiar energía positiva. Creer en los demás</li> </ul> <p>Dirigir la vida con equilibrio. Ver la vida como una aventura</p>	<p>Reflexionar sobre la forma de actuar de acuerdo a principios y valores éticos en la toma de decisiones, en el trato equitativo a otros y en la coherencia entre lo que se dice y se hace, para comprometerse con el bienestar agroproductivo de la comunidad.</p> <p>24 horas académicas</p> <p>Taller</p> <p>Computadora, proyector, diapositivas, videos, tarjetas, marcadores, hojas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lecturas y dinámicas reflexivas sobre la integridad en el actuar</li> <li>• Opiniones argumentadas respecto al compromiso con la responsabilidad social</li> </ul>
	<b>UNIDAD II</b>	<p>Objetivo de aprendizaje</p> <p>Describir las características y principios que rigen al líder transformacional.</p> <p>2.1. Características del líder transformacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Liderazgo Transformacional</li> <li>• Dimensiones del Liderazgo Transformacional</li> <li>• Influencia Idealizada</li> <li>• Motivación Inspiracional y estimulación intelectual</li> </ul> <p>2.2. Principios que rigen al líder transformacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideración hacia las Personas</li> <li>• Motivación: las tres necesidades</li> <li>• Necesidades de logro, autoridad y asociación</li> </ul>	<p>Establecer ambientes de trabajo basados en los principios y valores de la organización, demostrando sus acciones que sean congruentes con sus criterios y pensamientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La ética, la moral y los principios como guías de nuestras actividades</li> <li>• Elementos de la integridad</li> <li>• La integridad como rasgo fundamental de un líder</li> <li>• La confianza: Beneficio de la integridad</li> <li>• Integridad al momento de servir a los demás</li> <li>• La importancia de la integridad para el desarrollo agroproductivo</li> <li>• La integridad en la toma de decisiones comunitarias</li> <li>• Toma de decisiones pensando en los intereses de la comunidad</li> </ul> <p>Definir estrategias en conjunto con los grupos de interés en proyectos de contribución agroproductivo, preocupándose por el bienestar integral de la comunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La responsabilidad social comunitaria como forma de gestión para el desarrollo agropecuario</li> <li>• Beneficios e implicaciones de la Responsabilidad Social en la comunidad.</li> <li>• Como elaborar o ayudar en su diseño proyectos para el desarrollo agroproductivo</li> <li>• La pirámide del desarrollo agroproductivo</li> <li>• Herramientas de gestión para fortalecer la producción agrícola en las comunidades</li> </ul>

**Tabla 9**  
**Propuesta de programa complementario de formación en liderazgo agroproductivo:**  
**Desarrollo agroproductivo desde la comunidad**

COMPONENTES		MODULO III. TRABAJO EN COMUNIDAD PARA EL DESARROLLO AGROPRODUCTIVO		MODULO IV. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN COMUNAL PARA EL DESARROLLO AGROPRODUCTIVO	
<b>OBJETIVO GENERAL DEL MODULO</b>		Promover el trabajo en comunidad para asumir decisiones y acciones conjuntas con tareas interdependientes en la solución de problemas agroproductivos.		Esbozar planes de acción y de monitoreo que permitan una adecuada gestión de la comunidad para el desarrollo agroproductivo.	
<b>CARGA HORARIA</b>		50 horas académicas		16 horas académicas	
<b>MÉTODO</b>		Taller		Taller	
<b>Recursos</b>		Computadora, proyector, diapositivas, videos, tarjetas, marcadores, hojas		Computadora, proyector, diapositivas, videos, tarjetas, marcadores, hojas	
<b>EVALUACIÓN</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflexión crítica en base a dinámicas sobre la comunicación en comunidad</li> <li>Respuestas asertivas ante situaciones simuladas de trabajo en equipo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Resolución de ejercicios sobre planificación y organización agroproductiva</li> <li>Propuesta de seguimiento y evaluación de planes de desarrollo agroproductivo</li> </ul>	
<b>UNIDAD I</b>	Objetivos de aprendizaje	Aportar con ideas y sugerencias, defendiendo los intereses y convicciones del grupo en el marco de una comunicación efectiva para alcanzar los logros establecidos con la comunidad.		Desarrollar conocimientos acerca de planificación y organización el desarrollo agroproductivo enfocado principalmente en la agricultura familiar campesina.	
	Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pensamiento Asertivo y delimitación asertiva de la situación.</li> <li>Técnicas de entrenamiento en asertividad</li> <li>Toma de decisiones en función de la necesidad comunitaria.</li> <li>Decisiones que ayuden y fortalezcan la agroproductividad de la región.</li> <li>Tomar decisiones escuchando a los miembros de la comunidad.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Características básicas de la planificación comunitaria agroproductiva.</li> <li>Planificación estratégica para el desarrollo rural y de la agricultura familiar.</li> <li>Presentación y estructuración de la realidad de la comunidad.</li> <li>Gestión de proyectos estratégicos, construcción de una visión y planteamiento instrumental.</li> </ul>	
<b>UNIDAD II</b>	Objetivo de aprendizaje	Desarrollar habilidades y herramientas personales que posibiliten a los actores formar equipos de trabajo en su comunidad.		Comprender el seguimiento y el control de planes de desarrollo agroproductivo con enfoque territorial.	
	Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo y técnicas cooperativas para el trabajo en grupos comunitarios.</li> <li>Formación de equipos de trabajo comunitarios para resolver problemas.</li> <li>Comisiones para abordar problemas agroproductivos y soluciones en equipos comunitarios.</li> <li>Seguimiento y control de los grupos comunitarios.</li> <li>Convivencia en los grupos comunitarios.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento de planes de actividades.</li> <li>Estrategias de seguimiento de elevación y ejecución de planes agropecuarios.</li> <li>Diseño de indicadores de control de planes productivos.</li> <li>Diseño de sistemas de control comunitario.</li> <li>Desarrollo del control social.</li> </ul>	
<b>UNIDAD III</b>	Objetivo de aprendizaje	Ampliar y fortalecer la red de comunicación e intercambio de conocimiento entre los sectores productivos, la comunidad y las distintas organizaciones		Abordar la evaluación comunitaria de planes de desarrollo agroproductivo con enfoque territorial.	
	Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de conocimientos de los líderes que fortalezcan sus capacidades para el dialogo, estructuración institucional y organizacional.</li> <li>La comunicación como responsabilidad en las decisiones comunitarias.</li> <li>Diálogos en las comunidades para resolver problemas agroproductivos.</li> <li>Comunicación de comunidades con empresas, instituciones estatales y otras</li> <li>Comunicación para mejorar el desarrollo agroproductivo de la comunidad</li> <li>Influencia de forma interpersonal a la comunidad, orientando hacia el logro de metas mediante comunicación centrada en el desarrollo agroproductivo.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de los planes comunitarios.</li> <li>Importancia de la participación comunitaria en la evaluación de los planes</li> <li>Formas de evaluación comunitaria.</li> <li>Impacto de la evaluación para los objetivos agroproductivos de la región</li> </ul>	

**Tabla 10**  
**Propuesta de programa complementario de formación en liderazgo agroproductivo:**  
**Gestión del liderazgo agroproductivo para la comunidad**

COMPONENTES		MODULO V. LIDERAZGO AGROPRODUCTIVO EN LA COMUNIDAD	MODULO VI. LIDERAZGO DE UNA ORGANIZACIÓN AGROPRODUCTIVA
OBJETIVO GENERAL DEL MODULO	Promover la responsabilidad en el ejercicio del liderazgo, a partir del análisis de las necesidades y requerimiento de la comunidad para el desarrollo agroproductivo.	Comprender la importancia de la acción del liderazgo productivo en el desarrollo integral de la comunidad mediante el ejercicio de la organización y la intervención productiva comunitaria.	
CARGA HORARIA	24 horas académicas	24 horas académicas	
MÉTODO	Técnicas	Taller	
	Recursos	Computadora, proyector, diapositivas, videos, tarjetas, marcadores, hojas	Computadora, proyector, diapositivas, videos, tarjetas, marcadores, hojas
EVALUACIÓN	● Reflexiones en equipo sobre el liderazgo y el desarrollo de sus integrantes	● Reflexiones en equipo sobre el liderazgo y el desarrollo de sus integrantes	● Argumentación de ideas respecto a los factores vinculados con la economía rural
	● Análisis de casos sobre líderes con gestión exitosa sobre el desempeño	● Análisis de casos sobre líderes con gestión exitosa sobre el desempeño	● Proyecciones sobre la organización de la comunidad como una estructura productiva
UNIDAD I	Objetivos de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Evaluar necesidades de formación y el desarrollo del equipo</li> <li>● Delegar tareas con intención formativa, motivando a reconocer sus logros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar la economía rural de la comunidad, proyectándola hacia las demandas y necesidades productivas desde la movilización del líder agrícola</li> </ul>
	Contenidos	<p>1.1. Necesidades de formación y desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tipos, modelos, diagnóstico y evaluación de necesidades</li> <li>● El diagnóstico participativo</li> </ul> <p>1.2. Delegación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Reglas y ventajas en la delegación de funciones</li> <li>● Delegación y preparación de autoridad y responsabilidad</li> </ul> <p>1.3. Apoyo en la formación de los demás</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar intereses y habilidades personales</li> <li>● Ayudar, aprender y seguir instrucciones</li> <li>● Diseñar planes de acción para alcanzar objetivos de desarrollo</li> </ul> <p>1.4. Motivación al equipo de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Beneficios de la motivación y factores que determinan la satisfacción</li> <li>● Influencia de las estrategias organizacionales en la motivación del equipo</li> <li>● Evaluación del rendimiento y el sistema de recompensas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1. Construcción del poder y la identidad productiva</li> <li>● Funciones del líder en la organización productiva</li> <li>● Dimensiones que dinamizan las organizaciones productivas</li> <li>● Características del líder agrícola integral.</li> <li>● Determinación de líderes comunitarios y sus funciones en la comunidad productiva.</li> <li>● Función de movilizar, evaluar y cambiar la comunidad.</li> </ul>
UNIDAD II	Objetivo de aprendizaje	Apoyar la formación de los demás planificando su desempeño	Analizar las manifestaciones de la organización de la comunidad en función al territorio productivo.
	Contenidos	<p>2.1. Planificar el desempeño de equipos y personas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Definir expectativas y prioridades para el ciclo de gestión</li> <li>● Objetivos y metas de desempeño, equipos de campo y personas</li> </ul> <p>2.2. Monitoreo y seguimiento del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Formación, competencias e indicadores de desempeño</li> <li>● Medición y seguimiento del desempeño de los procesos</li> <li>● Herramientas para el monitoreo y seguimiento, beneficios</li> </ul> <p>2.3. Retroalimentación y reconocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Auto percepción del rendimiento, crítica y autocrítica</li> <li>● Retroalimentación y tipos de reconocimiento</li> <li>● Adecuación de recompensa a la persona y del premio a lo logrado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1. Forma de organización de estructura productiva en la comunidad.</li> <li>● Producción, roles y funciones de una organización comunitaria</li> <li>● Problemas que se manifiestan en una organización comunitaria</li> <li>● Agricultura y producción de alimentos.</li> <li>● Conservación y manejo del territorio.</li> <li>2.2. Estrategias de intervención territorial</li> <li>● Identificación de las vocaciones y potencialidades productivas.</li> <li>● Planificación de intervención productiva comunitaria.</li> <li>● Identificación de desastres naturales.</li> <li>● Organización de la comunidad para mitigar desastres naturales</li> </ul>



### 3. Discusión y análisis

El concepto no puede ser más simple: liderazgo es influencia. En este marco, el liderazgo es considerado como un elemento esencial para el desarrollo rural, pues es expresión del empoderamiento de una comunidad.

El liderazgo es considerado un elemento clave en los modelos de planificación de proyectos ascendentes o bottom up, pues la población local debe ser la responsable de gestionar sus recursos y dirigir sus proyectos, lo cual afianza la sostenibilidad de las acciones de desarrollo (Sastre, p. 85, 2014).

El ejercicio del liderazgo requiere cualidades integrales. Desde los planteamientos sobre el liderazgo transformacional, formulados por Goleman (2004), las competencias duras (inteligencia, firmeza, determinación, y visión) tradicionalmente asociadas al liderazgo y las competencias técnicas (pensamiento crítico y analítico, negociación y trabajo en equipo) no son suficientes para el éxito, sino que deben ir acompañadas de otras llamadas “competencias blandas”, relacionadas con la inteligencia emocional, la autoregulación, la empatía y las habilidades sociales.

En cuanto al desarrollo de capacidades, se han analizado aquellas frecuentemente asociadas al liderazgo, siendo sobre todo de carácter técnico, orientadas a la gestión efectiva de los proyectos. Sin embargo, estas competencias deben complementarse con otras consideradas “blandas”, como la ética, los valores o la confianza en los demás, a través de las cuales se genera un proceso de respeto, confianza y afecto con los seguidores que permite que haya un sentimiento de apropiación del proceso y el desarrollo de todos de forma conjunta. (Sastre, 2014, p.111-112)

Los resultados obtenidos sobre las cualidades para el liderazgo en los jóvenes indígenas muestran una tendencia definida hacia la mejora e innovación en más de dos terceras partes de la población encuestada. Ello expresa su interés en el desarrollo de nuevas habilidades y la predisposición hacia el aprendizaje continuo, hecho favorable para la implementación del programa propuesto de fortalecimiento del liderazgo.

La acción pedagógica en este programa debe activar, por tanto, la producción y/o construcción social de conocimientos y valorar las potencialidades y la experiencia adquirida por los jóvenes en el entorno natural, entonces, su motivación hacia la mejora y su deseo de innovar y transformar les permitirá, en la práctica formativa, crear, investigar y producir conocimientos con base en actitudes de au-

to-realización y auto-determinación. De hecho, una característica importante del líder transformacional es su capacidad para motivar en los demás a conseguir más allá de lo esperado, característica que solo puede hacerse carne en un líder con deseo de auto- superación constante.

Los líderes transformacionales son postulados para ser responsables por el desempeño más allá de expectativas ordinarias, transmiten un sentido de misión, las experiencias de aprendizaje estimulantes, y despiertan nuevas formas de pensar, motivan a los seguidores a hacer más que lo originariamente esperado. (Quintana, Canizales y López, 2014, p.1014)

Cabe indicar que la juventud que asiste al Instituto proviene de comunidades agrupadas por una cantidad reducida de familias que luchan por sobrevivir. Algunas de ellas, por migraciones a las ciudades, quedan conformadas solamente por los más ancianos de la comunidad. Los jóvenes indígenas, pese a ser de familias pobres y sencillas que viven al día con los recursos a los que tienen acceso, se caracterizan por contar con muchas aspiraciones entre ellas, terminar el bachillerato y obtener el título de técnico medio. Los que tienen mayores posibilidades económicas ingresan a la universidad, a carreras relacionadas con agropecuaria o educación. De este modo, su razón de superación está dada por el acceso a estudios superiores y debido a estas aspiraciones se dirigen hacia las ciudades. Si bien algunos regresan a sus comunidades una vez cumplidas sus metas, por lo general los que salen no vuelven a su comunidad de origen pues encuentran mayores posibilidades de acceso a actividades laborales en las ciudades.

Las evidencias producidas en el trabajo de campo han demostrado que los jóvenes no sólo existen como un sector identificable y diferenciado entre los indígenas, sino que son un sector clave en ámbitos rurales y urbanos, porque en ellos se expresan con nitidez los conflictos y las disyuntivas sobre el cambio y la continuidad de sus grupos culturales, así como el impacto de los medios masivos de comunicación y del consumo de bienes culturales, exacerbado por la globalización económica y la mundialización de la cultura. (Pérez, 2011, s.p.)

En este contexto, el joven indígena presenta motivaciones que parten principalmente de una superación personal. Se hace latente, entonces, la necesidad de generar en este grupo una cohesión enraizada en su pertenencia a un sector determinante para el desarrollo del país, como es el sector agroproductivo, un sector que requiere

del trabajo conjunto y de la colaboración mutua. Al respecto, llama la atención que cerca de la mitad de los jóvenes encuestados indica que brinda contención y apoyo a sus compañeros solo en algunas ocasiones; esta identificación se da sobre todo con el grupo de referencia primario, con los compañeros con quienes han establecido una relación de amistad cercana. En lo que concierne al grupo mayor, la colaboración se da escasamente.

Desde el liderazgo transformacional, es justamente la cualidad del líder y de los seguidores de trascender en acciones conjuntas, lo que permite el ejercicio mismo del liderazgo.. Sin embargo, y en congruencia con lo expresado en relación al contexto y situación de vida de los jóvenes indígenas, los resultados muestran que una mínima parte de esta población expresa abiertamente actitudes de comunicación y empatía, así como de influencia positiva y de trabajo en equipo con sus compañeros. En promedio uno o dos de cada diez jóvenes se considera con la capacidad de influir positivamente en el ánimo de sus compañeros o de actuar con disposición frecuente al trabajo en equipo respetando ideas y sugerencias de los compañeros; así mismo, es escaso el número de jóvenes que actúa “poniéndose en el lugar del otro” y empleando una comunicación abierta y flexible.

Al respecto, el análisis de investigadores en la temática a nivel latinoamericano, muestra la relevancia de la creación de agrupaciones para el trabajo coordinado en el agro, lo cual implica necesariamente el ejercicio de habilidades comunicativas en sus líderes. De manera acertada, Chiavenato (2010) define el liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p. 24) Al respecto, Davis citado por Kast (2012) considera que “el liderazgo es la capacidad de persuadir a otro para que busquen entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos” (p.18). De esta forma ser líder es más que dirigir, se trata más bien coadyuvar en el fortalecimiento del grupo hacia una mirada conjunta, misma que desde una formación ética, deberá coadyuvar en la transformación positiva de la sociedad, más allá de intereses personales.

En este sentido, la agrupación entre agricultores y otras organizaciones tiene como pilar un liderazgo que promueve el desarrollo del agro. Divesos países latinoamericanos apuntan a poner en práctica diversas estrategias que fomenten el vínculo entre agricultores y organizaciones vinculadas a la actividad productiva. En este marco,

Sampedro, Vera-Cruz y Rocío (2011) hacen referencia a que en el sector agrícola de México “las familias y sus localidades tienen escasez de servicios como los educativos, falta de oportunidades de empleo para cubrir gastos básicos de alimentación, educación y vivienda, al mismo tiempo hay una desarticulación comunitaria que facilite los lazos de confianza y cooperación” (p. 1), por lo que estos autores destacan la importancia de la presencia de organizaciones descentralizadas en zonas rurales que fomentan en ese país el mejoramiento de las condiciones técnicas y productivas del sector agropecuario, generando espacios para el diálogo entre representaciones agrícolas y otras relacionadas con la producción y al emprendimiento. En esta misma línea, en Venezuela:

“... agricultores han visto la necesidad de cambiar sus enfoques mediante programas de desarrollo, estableciendo alianzas con universidades o agroindustrias, como forma de integración entre producción y mercado, así como a las conexiones empresariales con orientaciones de modernidad dentro del entorno global, y mejoran su posición al momento de actuar como conglomerado (Tapia, 2015, citado en Mujica, 2021, p. 203).

De este modo, las gestiones del agroliderazgo moderno deben dirigirse al bienestar común. Tapia (2015), citada por Mujica (2021), asevera “sin la organización efectiva de relaciones de colaboración, los eslabones de la cadena de valor se debilitan y como resultado los componentes son menos eficientes en sus funciones individuales” (p. 217).

En Bolivia, en el marco del Modelo Sociocomunitario Productivo, cada municipio cuenta con un Instituto de Formación Técnica-Tecnológica. La experiencia formativa en algunos de estos institutos muestra la relevancia de una formación sociocomunitaria mediante la gestión curricular en actividades complementarias.

Sin embargo, en el presente estudio, a pesar de que la mayoría de los jóvenes que reciben formación técnica tecnológica reconoce que el trabajo en equipo es más agroproductivo que el trabajo individual, su conducta no refleja la importancia que tiene el equipo como motor del trabajo conjunto. Si bien en promedio existe cierta tendencia a colaborar con los compañeros, un número reducido muestra real acompañamiento al otro en situaciones difíciles. En síntesis, varios de los jóvenes reconocen su limitación en el manejo de herramientas de asertividad, escucha activa e indagación. Ello refleja la necesidad de considerar formación complementaria en estos jóvenes, tomando en cuenta los desafíos que conlleva la actividad agroproductiva en

el país desde el establecimiento de relaciones estratégicas durante el ejercicio de gestiones productivas y en el entendido de que la sinergia constituye una cualidad importante de liderazgo.

Justamente, la capacidad para planificar y organizar actividades productivas, así como para aplicar los conocimientos adquiridos en el instituto con fines de gestión productiva en el contexto, son cualidades ausentes en el grupo de estudiantes encuestados, pues uno de cada diez considera frecuente esta forma de actuar. En este punto, queda establecida la necesidad de una formación integral tanto técnica, como humana y social. Se hace latente la importancia de fortalecer tanto habilidades para el liderazgo social desde el ejercicio de valores humanos para vivir en comunidad, como el conocimiento técnico del liderazgo orientado a la gestión de la actividad productiva, propiamente dicha. En este sentido, Sastre (2014) refiere la importancia de combinar el liderazgo social, marcado generalmente en comunidades o poblaciones rurales, con otro de carácter empresarial si las comunidades quieren liderar procesos de desarrollo locales y endógenos. Para ello es fundamental el desarrollo de capacidades, no solo técnicas sino de relación con un contexto cambiante y global, en el que hay que tener en cuenta los cambios de los mercados y las comunicaciones.

Así, la promoción del liderazgo en el sector agroproductivo, desde el campo educativo e institucional en poblaciones de jóvenes indígenas, requiere un proceso continuo de motivación, promoción y desarrollo de habilidades y destrezas con orientación hacia una formación integral. En correspondencia con este análisis, Coronado, Domínguez, Olivares y Retes, 2014, afirman que:

En la currícula del ingeniero agrónomo no solo se debe enseñar las formas transaccionales del liderazgo, como el recibir un pago por lo que se hace o estar monitoreando las actividades del subordinado. También debe enseñarse la parte humana, donde sea posible hacer que los agrónomos inspiren, motiven, estimulen intelectualmente y vean a las personas como individuos. (p. 1021)

En síntesis, los resultados obtenidos del estudio de campo y la discusión generada a raíz de ellos refuerzan la necesidad de la implementación de un programa formativo complementario en liderazgo para jóvenes indígenas beneficiarios de la educación técnica tecnológica en el Instituto Técnico Superior Kateri Thekawita, de tal forma que se generen experiencias de aprendizajes integrales y nuevos relacionamientos docente-estudiante-comunidad y se compartan conocimientos al interior de procesos aplicativos con metodologías activas de aprendizaje significativo con compromiso social e histórico.

En este sentido, el programa propuesto busca como resultado el ejercicio juvenil de un liderazgo agro productivo que dinamice a la comunidad y movilice el proceso de producción y organización social. Para ello se propone fortalecer conocimientos, habilidades y valores de manera integral abordando contenidos que parten de aproximaciones conceptuales sobre el liderazgo y los principios que lo sustentan para extender la mirada de los participantes hacia el sentido del liderazgo para una comunidad de tierras fértiles, aptas para la agricultura y ganadería como lo es el Territorio Indígena y Parque Nacional Isiboro-Sécure del departamento de Beni. Por tanto, el programa tiene como eje la formación en emprendimientos productivos liderados por jóvenes de comunidades cercanas al Instituto, principales beneficiarias del programa.

Por otro lado, una de las condiciones primordiales para la producción agrícola, junto con el dominio del conocimiento práctico impartido, es la capacidad de influir en los demás mediante una comunicación persuasiva y empática y de impulsar el trabajo conjunto para el logro de objetivos comunes. Este factor comunicacional y motivacional, asociado al liderazgo agroproductivo, es considerado determinante para el desarrollo y se aborda ampliamente en el programa propuesto asignando al desarrollo de estos contenidos mayor número de horas académicas que los módulos restantes.

Por tanto, en congruencia con otras experiencias formativas como la generada por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA, 2011) que desarrolla módulos para la formación de agrolíderes, orientados al trabajo en equipo, la comunicación y escucha activa, los valores, la confianza y el compromiso, así como a la planificación de una organización, el programa propuesto producto de esta investigación aborda también estos componentes. Sin embargo, considera a su vez, el aprendizaje de capacidades que permitan a los participantes concebir el desarrollo agroproductivo desde la responsabilidad de la comunidad para comprender luego el liderazgo como parte integrante de esta comunidad y como inherente a su dinámica con la particularidad de los atributos del líder, tanto en el ámbito de la comunicación, como del acompañamiento a otros y de la práctica de valores y principios que subyacen a su labor.

Este abordaje de contenidos formativos responde a la importancia que adquiere el factor cultural en el programa propuesto. En efecto, se evidencia, cada vez con mayor fuerza, el fenómeno migratorio de jóvenes indígenas hacia las ciudades. Ello pone de relieve la importancia de recuperar el sentido de la comunidad rural como eje

troncal para el desarrollo agropecuario en el país. Este fenómeno es descrito seguidamente de manera acerada por Rotth (2015):

El fenómeno de la migración se produce, como en muchos países latinoamericanos, por razones de desempleo, pobreza, exclusión etc., también por la ausencia de una política estatal o de estrategias gubernamentales que promuevan el desarrollo económico del sector rural, pero en el caso boliviano, la migración indígena se produce además por la pérdida de tierras para el cultivo en origen, por una mala producción o a causa de un año agrícola improductivo. Estas circunstancias determinan la imposibilidad de permanecer en el lugar de origen por falta de recursos para mantener la familia. No obstante, además de estas razones económicas, Albó, Greaves y Sandoval (1981) señalan otros determinantes de naturaleza subjetiva que son también importantes y merecen similar atención: la búsqueda de acceso a una mejor educación, el “progreso” personal y/o familiar (existe cierta percepción compartida de que la ruralidad no ofrece oportunidades para el crecimiento), el logro de mayor estatus y la búsqueda de estabilidad familiar. Estos argumentos suelen ser muy fuertes sobre todo en las familias con hijos pequeños y particularmente entre los varones jóvenes. En este juicio pesa indiscutiblemente tanto el atractivo de la vida en la ciudad como la creciente necesidad de formación personal y la adquisición de nuevos conocimientos y competencias. La valoración que hace el campesino del contexto que habita, refleja una ideología que destaca lo urbano sobre lo rural, producto de la asociación de lo rural con pobreza, postergación, marginalidad, falta de oportunidades, falta de acceso a la educación, etc., condiciones que, a su juicio, lo urbano puede resolver, junto con el estigma social implícito en el ser habitante del campo. (p. 4)

Ante esta realidad, es menester que, desde espacios educativos formales, se brinde a los jóvenes indígenas situaciones de aprendizaje que generen procesos de reflexión sobre su sentido de pertenencia a una comunidad rural y de la trascendencia de esta comunidad en el marco de un plan de desarrollo local.

#### **4. Conclusiones**

Los jóvenes indígenas que formaron parte de este estudio se encuentran inmersos en una dinámica formativa de educación superior técnica-tecnológica que prioriza la asimilación de conocimientos para el desempeño técnico en el rubro en cuestión, dejando en segunda instancia la formación actitudinal y en valores. A ello se suma que gran parte no expresa regularmente atributos de liderazgo, condición relevante para generar actividad agroproductiva en la región. Esto

lleva a concluir que este grupo se encuentra en situación de vulnerabilidad y de necesidad de atención educativa en coherencia con la importancia que asume el sector agroproductivo en el país.

La identificación de mayores requerimientos en la línea de gestión productiva y en habilidades sociales para entablar actividades en conjunto, permite deducir que la experiencia de vida de estos jóvenes en sus comunidades claramente no contempla formación previa en temas sobre formas de organización productiva, siendo su actividad agrícola reproductora de esquemas tradicionales y generacionales. A su vez, la empatía, la comunicación y el sentido de productividad en equipo ha sido escasamente practicado.

Sin embargo, pese a que estos atributos de liderazgo están escasamente instaurados en los jóvenes indígenas, en ellos destaca el deseo de aprender y de mejorar sus propias prácticas. Ello se sustenta en una fuerte motivación de superación personal. Será importante, entonces, vincular estas metas de corte personal – académicas y laborales- con otras de desarrollo comunal, de modo que su apertura a la innovación tenga como propósito último el fortalecimiento del agro.

El programa propuesto apunta, justamente, al fortalecimiento de capacidades para el liderazgo en el entendido de que una capacidad está relacionada con la adquisición de potencialidades para la acción. El alcance del programa se proyecta hacia la formación de competencias en tanto los requerimientos de vinculación agroproductiva con la comunidad se concreten con situaciones de desempeño que articulen actividades formativas con transformaciones y proyectos específicos desde la comunidad.

Es primordial, por tanto, para el desarrollo de la propuesta, las vinculaciones que puedan consolidarse entre el Instituto y organizaciones comunales de modo que sea posible la formación de los jóvenes en competencias de liderazgo. El desempeño está relacionado no sólo con la adquisición de capacidades sino también con la activación de la motivación en situaciones específicas de aprendizaje y con la disponibilidad de un contexto favorable para la práctica. En este sentido, el programa propuesto brinda una plataforma para la formación de aptitudes o atributos, mismos que al ponerse en práctica, podrán consolidarse como competencias, repercutiendo ello en el desarrollo de actividades agroproductivas de la región.

Finalmente, vale la pena destacar que en el marco del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo, específicamente en lo que corresponde al Subsistema de Educación Superior Técnica-Tecnológica, el concepto de liderazgo asume relevancia dada la evidente relación que guarda con la acción desde y para la comunidad. A



ello se suman diversos estudios sobre el liderazgo del joven indígena que ponen de manifiesto su papel en el posicionamiento del sector agrícola y agropecuario, así como en la generación de relaciones estratégicas con diversas organizaciones agroproductivas bajo horizontes de bien común como impulsor de desarrollo.

En síntesis, la investigación abre puertas a otros estudios para profundizar en la línea de la formación del liderazgo en el joven indígena considerando sus condiciones y proyecciones por un lado como habitante con responsabilidad social de pertenencia a un territorio inmensamente fecundo, así como integrante de una comunidad global con saltos cualitativos hacia la innovación, ambos escenarios muestran la urgente demanda de jóvenes indígenas con capacidad de liderazgo comunitario para la productividad. En palabras de Chiriboga (2010) "...los líderes (en el sector agropecuario) deben actuar teniendo en cuenta una visión global, que les permita lograr un equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental de la agricultura. Además, sus acciones siempre deben guardar congruencia con su discurso, ya que liderar con el ejemplo es la característica que más se admira en un agrolíder" (p. 5)

## 5. Referencias bibliográficas

- Barreta, R. (2010). Liderazgo y visionario de la organización. Madrid. España: Paradigmas.
- Chiavenato, I. (2010:). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito. México: McGraw- Hill.
- Chiriboga, H., & Caliva, J. (2010). *Formando Agrolíderes: metodología para el fortalecimiento del liderazgo en el sector agropecuario*. IICA. <https://agri-perfiles.agri-d.net/display/n33742>
- Hernández, A. (2010). Competencias actuales de liderazgo. Recuperado el octubre, de 2018, de <http://www.tdd-online.com/noticia/754/liderazgo-y-motivaci%C3%93N/competencias-actuales-liderazgo.html>
- Kast, F. (2012). Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias. México.: McGraw-Hill.
- Lacki, P. (2012). Lo que piden los agricultores y lo que pueden los gobiernos ¿Mendigar dependencia o proporcionar emancipación? *La Calera*, 12(18), 67-69.
- Lema Tamay, M. I. (2017). *El liderazgo transformacional como variable de influencia en el desempeño de organizaciones de Economía Popular y Solidaria: estudio de caso: red de productores agroecológica del Austro-provincia del Azuay-Ecuador, 2015-2016* (Master's thesis, PUCE). <http://201.159.222.35/handle/22000/14654>

- Loor, E. G. C., Romero, X. A. V., & Vélez, D. A. F. (2018). El liderazgo en la economía rural y el líder agrícola. Revisión teórica. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 511-522. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6313256>
- Martínez Navarro, M. L., Laborín Álvarez, J. F., & Salazar Solano, V. (2020). Validación de la escala de liderazgo en Pymes para la industria alimentaria. *Entreciencias: diálogos en la sociedad del conocimiento*, 8(22). [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-80642020000100305](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-80642020000100305)
- Mujica, M. (2021). Desarrollo del liderazgo en las organizaciones agrícolas emergentes dentro la modernidad venezolana. *Gerentia*, (3). <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/533/774>
- Pérez Ruiz, M. L. (2011). Retos para la investigación de los jóvenes indígenas. *Alteridades*, 21(42), 65-75. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-70172011000200005&lng=es&nrm=iso&tlng=es](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-70172011000200005&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Quintana, J. Á. C., Canizales, K. G. D., Leal, A. O., & López, R. R. (2014). Estilos de liderazgo de los agrónomos y su percepción de desempeño: caso Universidad de Sonora, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 35, 1012-1022. <https://www.redalyc.org/pdf/141/14131676010.pdf>
- Roth, E. (2015). Migración y vulnerabilidad en Bolivia. <http://repositorio.ucb.edu.bo/xmlui/bitstream/handle/20.500.12771/126/MIGRACIONYVULNERABILIDADENBOLIVIA.pdf?sequence=1>
- Rosero, F. (20, de julio, de 2012,). Líderes sociales en el siglo XXI. Recuperado el 12, de septiembre. de 2018, de [https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1460&context=abya\\_yala](https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1460&context=abya_yala)
- Sampedro, J. L., Vera-Cruz, A., & Rocío, C. (2011). Aprendizaje y emprendedurismo en el sector agropecuario: creación de capacidades empresariales en jóvenes agricultores. pp- 7-9. <https://repositorio.altecasociacion.org/handle/20.500.13048/496>
- Sastre Merino, S. (2014). *Desarrollo de capacidades para el liderazgo en proyectos de desarrollo rural. Aplicación a comunidades Aymaras* (Doctoral dissertation, Agronomos). <https://oa.upm.es/28995/>