

# Taller: Análisis de la situación y perspectivas de trabajo del Servicio de Extensión

*Jairo Cano Gallego, Ph. D., IICA*  
Diseño metodológico, moderación y documentación del  
Taller

*Carlos Alberto Saldías Barreneche, Ingeniero Agrónomo*  
Jefe, Departamento de Extensión, FEDERACAFE  
Convocatoria y organización del Taller

*Jorge Cortés Rojas, Ingeniero Agrónomo*  
Asesor, Departamento de Extensión, FEDERACAFE  
Coejecución del Taller

*Germán Viatela, Ingeniero Agrónomo*  
Asesor, Departamento de Extensión, FEDERACAFE  
Coejecución del Taller

Bucaramanga, Marzo 30 y 31, 1995



FJCA  
# 2.893  
MFN - 5269  
1995  
U. 2

# Contenido

	<u>Pág.</u>
<b>Resumen.</b>	1
<b>Introducción.</b>	5
<b>I. Objetivos y expectativas del Taller.</b>	7
<b>II. Análisis de la situación.</b>	9
A. Generación de elementos de la situación.	9
B. Síntesis de la situación. Trabajo de Grupos.	9
Grupo 1. Logros (pasado y presente).	9
Grupo 2. Deficiencias (pasado y presente).	11
Grupo 3. Potencialidades (futuro).	13
Grupo 4. Obstáculos (futuro).	15
Grupo 5. Oportunidades (futuro).	17
Grupo 6. Riesgos (futuro).	19
C. Selección de factores más importantes.	21
<b>III. Perspectivas.</b>	23
A. Matriz de influencias y dependencias.	23
B. Identificación de factores.	25
C. Planteamiento de estrategias.	28
Grupo 1.	28
Grupo 2.	30
Grupo 3.	33
<b>Comentarios finales.</b>	35
<b>Anexos</b>	
Anexo 1. Inscripción.	37
Anexo 2. Participantes.	38
Anexo 3. Programa.	40
Anexo 4. Lista de verificación sobre objetivos y expectativas.	41
Anexo 5. Metodología del Taller.	44
Anexo 6. Análisis de la situación.	45
Anexo 7. Elementos señalados en el análisis de la situación.	46
Anexo 8. Síntesis de la situación. Trabajo de Grupos.	54
Anexo 9. Matriz de influencias y dependencias.	55
Anexo 10. Identificación de factores.	56
Anexo 11. Visualización de interrelaciones mayores.	57
Anexo 12. Planteamiento de estrategias. Trabajo de Grupos.	58





## Taller: Análisis de la situación y perspectivas de trabajo del Servicio de Extensión

# Resumen

Sostenibilidad y desarrollo socioeconómico fueron las dos grandes orientaciones que plantearon los extensionistas de Santander en el Taller realizado en Bucaramanga durante los días 30 y 31 de marzo de 1995.

En cuanto a *sostenibilidad* se sugirió que en adelante toda la labor que realice el Servicio de Extensión debe hacerse con criterio de sostenibilidad para asegurar que las generaciones futuras disfruten de los recursos hídricos, forestales y agroecológicos de la Zona Cafetera.

El *desarrollo socioeconómico* fue planteado con dos orientaciones. Un Grupo de trabajo lo visualizó a través de la eficiencia productiva, la planificación y administración de la finca y el fortalecimiento de la solidaridad de las comunidades cafeteras. Se hizo resaltar la concepción de tratar la finca como *empresa familiar*. Otro Grupo hizo énfasis en la utilización de los indicadores de desarrollo rural para orientar las acciones de desarrollo socioeconómico hacia el mejoramiento de la *calidad de vida* del caficultor, con énfasis en cuatro aspectos: el hogar, la comunidad, la infraestructura social y el medio ambiente.

Las líneas de acción programática para buscar los dos grandes objetivos señalados —sostenibilidad y desarrollo socioeconómico— incluyeron con distintos énfasis los siguientes factores:

- Autogestión
- El Nuevo Municipio
- Nuevo Orden Constitucional
- Personal del Servicio de Extensión
- Planeación
- Presencia y coordinación institucional

Se señaló que en todas sus líneas de acción programática, el Servicio de Extensión deberá mantener énfasis en crear oportunidades para *que los caficultores y sus familias se capaciten en autogestión*. Dentro de esta línea se hizo resaltar la importancia de crear conciencia entre los agricultores acerca de la autogestión y cogestión con sentido de pertenencia en la actividad cafetera. Por ejemplo, que todos los miembros de la familia sientan que lo que están haciendo es algo suyo, propio; que se elaboren contratos de cogestión de las fincas entre propietarios y administradores, con clara especificación de cómo se comparten costos y beneficios.

El *Nuevo Municipio* es percibido como fuente de oportunidades y soporte para lograr los objetivos propuestos —sostenibilidad y desarrollo socioeconómico— a través de la participación comunitaria en la elaboración y cofinanciación de proyectos. En consecuencia, el Servicio de Extensión deberá ser activo en ocupar espacios abiertos por el Nuevo Municipio ejerciendo liderazgo en los diferentes



comités de participación comunitaria como los Consejos de Desarrollo Rural, las Comisiones de Asistencia Técnica y, además, los extensionistas deberán ser asesores de los alcaldes en sus planes de desarrollo agropecuario y municipal.

El Nuevo Municipio es parte del *Nuevo Orden Constitucional*. Para acentuar la importancia de cada uno de estos dos factores, los participantes en el Taller los plantearon separadamente. En cuanto al primero se hizo más énfasis en las *acciones y los proyectos*. En el segundo se destacó la urgencia de mantenerse actualizado en el *conocimiento de la normatividad*. El Servicio de Extensión debe disseminar en las comunidades el conocimiento de las leyes, decretos, resoluciones, en fin, de toda la normatividad jurídica que emana del Nuevo Orden Constitucional y estimular las comunidades a que participen en la transformación en realidad de esos instrumentos que la nueva institucionalidad colombiana ofrece para fortalecer el desarrollo en forma descentralizada desde y a partir de las comunidades locales. Además, el Servicio debe liderar el acompañamiento a las comunidades en los proyectos que surjan de los espacios abiertos por el Nuevo Orden Constitucional.

En cuanto al *personal del Servicio de Extensión*, fue planteada la necesidad de emprender acciones como la capacitación técnica, la monitoría, evaluación y seguimiento de los programas que ejecuta el Servicio de Extensión, la documentación y divulgación de las experiencias positivas de los extensionistas, los estímulos y retribuciones a su trabajo, el aumento en el número de extensionistas y la especialización de los mismos.

La *planeación* como línea de acción programática tiene una referencia general, no solamente en lo que concierne al Servicio de Extensión y a la tecnología; por ejemplo, incluye también las obras de infraestructura (Ingeniería). Este factor surgió de la consideración muy especial que se hizo de *deficiencias en la planeación* originadas en la no participación del Servicio en la toma de decisiones estratégicas y programáticas, bajo la consideración de que todo viene hecho de arriba hacia abajo desde los centros de decisión del gobierno y la Federación. El Servicio de Extensión solamente se limita a ejecutar decisiones, incluso a veces con desconcierto o desconfianza. Se señaló que en cada acción local, el Servicio de Extensión debe hacer un diagnóstico con la comunidad, elaborar un proyecto, determinar los recursos requeridos, gestionar la cofinanciación, negociar convenios de coordinación interinstitucional que funcionen y establecer la veeduría de la comunidad respectiva. Finalmente, se hizo particular énfasis en la elaboración y respuesta a los indicadores de desarrollo rural, en los cuales se incluyen elementos referentes a hogar, comunidad, infraestructura social y medio ambiente.

La *presencia y coordinación institucional* fueron tratados en el Taller como dos factores separados. La *presencia institucional* como línea de acción programática se refiere a diversas acciones para crear y mantener positiva la imagen de la Federación a través de apoyos y acompañamientos a las iniciativas de los caficultores, sus familias y comunidades.

Este factor emergió de una serie de consideraciones y análisis acerca de la pérdida de imagen de la Federación por diversas circunstancias. En particular, fueron destacadas dos. En primer lugar, la crisis que se originó con la ruptura del Pacto Cafetero en 1989 ha ocasionado una diversidad de cambios que han repercutido en *pérdida de presencia institucional*. Enemigos tradicionales han venido aprovechando estas situaciones para difundir el rumor de que 'se va a acabar la Federación'. Y han venido tratando de influir sobre los cafeteros pequeños y medianos para indisponerlos con la entidad. En segundo lugar, parte de esta pérdida de presencia ha tenido que ver con la disminución en la atención a las familias cafeteras, debida a la reducción de personal que ha obligado a ampliar el área bajo la responsabilidad de cada extensionista.





*La coordinación institucional* como línea programática se refiere a la necesidad de llevar a la práctica acciones eslabonadas coherentemente tanto al interior de las distintas instancias nacionales y locales de la Federación como en las relaciones con otras instituciones, particularmente en cuanto se vaya a trabajar con el Nuevo Municipio y en la realización de las oportunidades que surgen del Nuevo Orden Constitucional.

Acerca de la presencia y coordinación institucional se señaló la importancia de que los Comités Municipales de Cafeteros, el Servicio de Extensión y la División de Ingeniería actúen en un frente común y con unidad de criterio en la construcción de infraestructura con criterios de sostenibilidad. Al tiempo que el Servicio de Extensión está diseminando opciones para la tecnificación, es importante que los caficultores que están modernizando sus cultivos encuentren opciones de acompañamiento a sus iniciativas para la construcción de infraestructura. En todas estas obras deberá primar el criterio de sostenibilidad.

Al igual que en los Talleres de Antioquia y Risaralda, en Santander se hizo una fuerte ponderación de las *políticas* y la *inseguridad* como factores determinantes en cualquier análisis de la situación y perspectivas del Servicio de Extensión. También aquí se llegó a la conclusión de que es poco lo que se puede hacer al respecto, lo cual explica por qué estos factores no resultaron incluidos entre los planteamientos de perspectivas estratégicas.

Finalmente, en el trabajo del primer día surgió el *paternalismo* como un factor que debería ser considerado en la visualización de perspectivas estratégicas. Al analizarlo en profundidad dentro del trabajo del segundo día, las ponderaciones con que fueron calificadas sus interacciones con los demás factores (influencias y dependencias) llevaron a la conclusión de que es un factor poco elástico, de profundas raíces culturales y estructurales en Colombia, contra cuyas numerosas y graves implicaciones se dirigen el Nuevo Orden Constitucional, el Nuevo Municipio y el nuevo modelo de desarrollo. El paternalismo, en consecuencia, no fue tomado en cuenta directamente en el planteamiento de perspectivas estratégicas.

Los doce factores considerados emergieron de un detallado ejercicio de análisis, conceptualización, racionalización, síntesis, selección de variables y ponderación de interrelaciones, iniciado a partir de la identificación de logros, deficiencias, potencialidades, obstáculos, oportunidades y riesgos presentes en la situación actual del Servicio.

Las reflexiones, guiadas con un enfoque sistémico, discurrieron a lo largo de tres dimensiones: 1) *tiempo* (pasado, presente, futuro); 2) *valoración* (positiva, negativa); y 3) *ámbito* (interior del Servicio de Extensión, entorno). De ellas emergieron 344 elementos (anexo 7), agrupados en los siguientes componentes de la situación y su entorno:

**Logros** (pasado/presente, valoración positiva, ámbito interno al Servicio de Extensión del Comité de Santander): desarrollo socioeconómico de los caficultores; buena imagen de la Federación.

**Deficiencias** (pasado/presente, valoración negativa, ámbito interno al Servicio de Extensión del Comité de Santander): dependencia o paternalismo; pérdida de la presencia institucional.

**Potencialidades** (futuro, valoración positiva, ámbito interno al Servicio de Extensión del Comité de Santander): cambio de actitud en el Servicio de Extensión para la autogestión; el desarrollo del nuevo municipio.

**Obstáculos** (futuro, valoración negativa, ámbito interno al Servicio de Extensión del Comité de Santander): personal insuficiente; deficiencias en planeación y coordinación.



**Oportunidades** (futuro, valoración positiva, ámbito externo al Servicio de Extensión del Comité de Santander): nuevo orden constitucional; estímulos orientados a la eficiencia, sostenibilidad y equidad.

**Riesgos** (futuro, valoración negativa, ámbito externo al Servicio de Extensión del Comité de Santander): políticas mal trazadas; inseguridad social; factores técnicos; factores económicos.

En el Taller participaron 23 extensionistas (Anexo 2) del Comité de Cafeteros de Santander que atienden 184 veredas en 49 municipios del departamento. Once de ellos son Ingenieros Agrónomos, ocho son Técnicos o Tecnólogos Agropecuarios, uno es Institutor Agrícola, dos son Bachilleres Agrícolas y uno es Práctico en Extensión. Su experiencia en extensión es grande: 8 tienen más de 20 años en el Servicio, cuatro entre 16 y 20 años, cinco entre 5 y 10, y 6 menos de diez años. Al preguntárseles ¿qué tan informados consideran estar con respecto a los cambios que están ocurriendo en el país a consecuencia de la instauración de la nueva Constitución y el nuevo modelo de desarrollo?, tres de ellos afirmaron estar muy informados, 18 dijeron que están algo informados y 2 que tienen poca información al respecto.



## Taller: Análisis de la situación y perspectivas de trabajo del Servicio de Extensión

# Introducción

Con el propósito de continuar el proceso de reflexión acerca de la situación y perspectivas del trabajo del Servicio de Extensión, se realizó este tercer Taller en la ciudad de Bucaramanga durante los días 30 y 31 de marzo de 1995, con la participación de 23 extensionistas del Comité de Cafeteros de Santander.

Este proceso responde al mandato del Congreso Nacional de Cafeteros que en su Resolución de 6 de diciembre de 1993 autoriza y recomienda: a) inducir un profundo análisis y revisión de las políticas, estrategias y objetivos del Servicio de Extensión, a fin de que se adecúen a la nueva situación del país, del sector agropecuario y particularmente del gremio cafetero; y b) que el Servicio de Extensión se oriente hacia la promoción y organización comunitaria como base esencial para lograr la autogestión y la participación campesina, a fin de que el desarrollo se origine en la base.

Con este propósito se diseñaron instrumentos (Anexos) dirigidos a provocar una participación intensa, autónoma, crítica, diáfana y positiva, de tal manera que desde la base se aportaran orientaciones acerca de lo que deberá ser el Servicio de Extensión en los próximos años. La visualización por medio de tarjetas demostró alta eficacia al respecto.

Metodológicamente, el Taller comprendió tres sesiones de análisis y síntesis en profundidad (Anexo 3, Programa). La primera se dedicó a concertar con los participantes los objetivos y expectativas del Taller (Anexo 4). En la segunda, se hizo un análisis situacional (Anexos 6 y 7) a partir del cual los participantes elaboraron una serie de conceptos y, mediante un trabajo de síntesis realizado en grupo (Anexo 8), seleccionaron los más significativos a su juicio. La tercera sesión se concentró en visualizar perspectivas estratégicas para el Servicio de Extensión desde el presente hacia la próxima década; con tal fin se elaboró una matriz de influencias y dependencias (Anexo 9; Cuadro 1) entre los factores seleccionados anteriormente; se identificaron sus tendencias a actuar como factores reactivos, activos, críticos e indiferentes (Anexo 10; Fig. 1); se visualizaron las interrelaciones mayores entre los factores considerados (Anexo 11; Fig. 2); se propusieron objetivos de desarrollo, se seleccionaron ejes de la estrategia y factores a tener en cuenta en el diseño de medidas colaterales (Anexo 12).



En el Taller participaron 23 extensionistas (Anexo 1) del Comité de Cafeteros de Santander que atienden 49 municipios del departamento:

Albania	Aratoca	Barbosa	Barichara
Barrancabermeja	Betulia	Bolívar	Bucaramanga
Confines	Coromoro	Curití	Charalá
El Carmen de Chucurí	El Socorro	Florian	Floridablanca
Galán	Girón	Guadalupe	Guapota
Guavata	Guepsa	Hato	Jesús María
La Aguada	La Belleza	Lebrija	Matanza
Mogotes	Ocamonte	Oiba	Onzaga
Palmas del Socorro	Páramo	Piedecuesta	Playón
Puente Nacional	Rionegro	San Andrés	San Benito
San Gil	Pinchote	San Joaquín	Suaita
San Vicente de Chucurí	Sucre	Valle de San José	Vélez
Zapatoca			

En el presente documento se condensan elementos sustanciales de las tres sesiones en un capítulo sobre objetivos y expectativas, uno sobre análisis de la situación y un tercero sobre perspectivas.





# I. Objetivos y expectativas del Taller

A través de un proceso de concertación de dos horas, los participantes acordaron concentrarse en un foco de atención hacia el cual convergieran pensamientos y actitudes como los siguientes:

- Espero que a través de estos talleres empecemos a darle cumplimiento al mandato del Congreso Nacional de Cafeteros que en su Resolución de 6 de diciembre de 1993 autoriza y recomienda: a) inducir un profundo análisis y revisión de las políticas, estrategias y objetivos del Servicio de Extensión, a fin de que se adecúen a la nueva situación del país, del sector agropecuario y particularmente del gremio cafetero; y b) que el Servicio de Extensión se oriente hacia la promoción y organización comunitaria como base esencial para lograr la autogestión y la participación campesina, a fin de que el desarrollo se origine en la base.
- Espero que éste sea uno de varios talleres con la participación de personal de los Comités Departamentales, que aporten información valiosa para el análisis y perspectivas del Servicio de Extensión.
- Espero que logremos generar propuestas de acción para actualizar el Servicio de Extensión.
- A través de las intervenciones de los demás participantes, espero conocer las expectativas de ellos, de otros técnicos y de los caficultores que atienden, con respecto a la adecuación del Servicio de Extensión a las transformaciones que están generando en el país los nuevos modelos institucionales y de desarrollo.
- Espero que a través de una participación autónoma, crítica, diáfana y positiva, desde la base aportemos orientaciones acerca de lo que deberá ser el Servicio de Extensión en los próximos años.
- Con mis intervenciones en este Taller, espero participar desde el inicio en una reconceptualización del Servicio de Extensión.
- Espero que las ideas de cada participante sean escuchadas y analizadas sin prejuicios ni preconcepciones que *a priori* puedan hacerlas ver como equivocadas.
- Espero que este Taller sea un escenario apropiado para expresar con plena libertad y autonomía las reflexiones de los técnicos acerca de lo que debería ser en el futuro inmediato la labor del Servicio de Extensión.
- Espero que examinemos la situación del Servicio de Extensión en sus logros, deficiencias, obstáculos, potencialidades, riesgos y oportunidades para enfrentar los nuevos retos.
- Espero sugerir vías para que la Federación mantenga su vigencia en los procesos de construcción de una sociedad más participativa, democrática, descentralizada, sostenible, equitativa y competitiva.
- Espero que en este Taller los participantes aportemos toda nuestra creatividad.
- Espero que estos talleres no vayan a constituir una rutina más, fuente de frustraciones.



- Espero que en estos talleres identifiquemos nuevas habilidades que los Extensionistas necesitamos desarrollar para ejercer acompañamiento efectivo y liderazgo en los procesos de cambio en la Zona Cafetera.
- Espero que en este Taller examinemos las maneras como las líneas tradicionales de acción del Servicio que hacen énfasis en la producción de café se pudieran complementar con otras líneas de trabajo que planteen los nuevos retos por los que atraviesa el país y la caficultura.
- Espero que a través de estos Talleres se identifiquen nuevos roles y cambios de actitud que se requerirán para hacer un trabajo eficaz de acompañamiento a la gestión de iniciativas comunitarias.



## II. Análisis de la situación

### A. Generación de elementos de la situación.

El análisis de la situación se inició con una identificación de logros, deficiencias, potencialidades, obstáculos, oportunidades y riesgos presentes en la situación actual del Servicio, para lo cual se utilizó un instrumento metodológico de carácter sistémico (Anexo 6).

Las reflexiones discurrieron a lo largo de tres dimensiones: 1) *tiempo* (pasado, presente, futuro); 2) *valoración* (positiva, negativa); y 3) *ámbito* (interior del Servicio de Extensión, entorno). De estas reflexiones emergieron 344 elementos (anexo 7). Debe señalarse que un mismo elemento puede repetirse y aparecer dentro de varios componentes, en cada caso con significados diferentes. Las distintas connotaciones de cada elemento fueron discutidas en profundidad y con una intensa participación.

### B. Síntesis de la situación. Trabajo de Grupos.

Para este trabajo de síntesis los participantes formaron seis grupos, uno para cada uno de los elementos de logros, deficiencias, potencialidades, obstáculos, oportunidades y riesgos. Cada participante recibió un instructivo acerca de cómo hacer el trabajo (Anexo 8). A continuación se presentan las correspondientes relatorías.

#### Grupo 1. Logros (pasado y presente).

Integrantes: *Gilberto Sierra Garabito, Relator*  
*Carlos Alberto Arenas Correa*  
*Ismael Corzo Barrera*  
*Guillermo Hernando Farfán A.*

Recuadro 1.

#### Conceptos elaborados acerca de logros

- Desarrollo socioeconómico
- Buena imagen

Analizando las tarjetas concluimos que los logros alcanzados por el Servicio de Extensión desde décadas atrás hasta el presente se pueden sintetizar en el *desarrollo socioeconómico* logrado por los caficultores. Fundamento principal de este logro ha sido la transferencia de tecnología humanizada, tanto grupal como individual. A través de estos procesos, además, se estimuló la formación de líderes que generan opinión y movilizan otras acciones de desarrollo, adicionales a las de cambio



tecnológico. El desarrollo socioeconómico a que el Servicio de Extensión ha contribuido se ha fundamentado en el mejoramiento de la producción, la productividad y los ingresos, los cuales han servido de medio para tener acceso al mejoramiento del nivel de vida de los caficultores, sus familias y comunidades.

El segundo concepto que destacamos acerca de los logros lo designamos con las palabras *buena imagen*. Con el apoyo institucional, el Servicio de Extensión ha generado credibilidad y confianza. Este ha sido resultado y característica general sobresaliente en todos los programas que ha adelantado la Federación, tanto en épocas de bonanza como en las de crisis. Siempre hemos estado al lado de los caficultores ayudándoles a encontrar soluciones a su problemática. Consideramos que esto es lo que ha hecho que a través del tiempo se haya mantenido la credibilidad y confianza en el Servicio de Extensión.

**Recuadro 2. Conceptos elaborados acerca de logros:**

**DESARROLLO SOCIOECONOMICO**

- |  |  |  |
|--|--|--|
| -Aglutinación de grupos cafeteros                          | -Ajuste de la producción   | -Apoyo institucional                         |
| -Aumentar la producción del café                           | -Aumentar nivel de vida  | -Avance tecnológico                          |
| -Caficultor aplica la tecnología                           | -Calidad de vida del cafetero  | -Capacitación técnica en el cultivo del café |
| -Con la tecnificación del cultivo se aumentó la producción | -Con la tecnificación se ha mejorado el nivel de vida de la familia cafetera | -Desarrollo social                           |
| -Concientización grupal                                    | -Formación grupal  | -Desarrollo tecnológico del cultivo del café |
| -El técnico extensionista es líder                         | -Humanización  | -Mayor participación del cafetero            |
| -La tecnificación de la caficultura                        | -Mejoramiento del nivel de vida del agricultor                               | -Mejoramiento económico                      |
| -Mejoramiento de la tecnología                             | -Organización grupal   | -Participación                               |
| -Mejorar los ingresos de la familia cafetera               | -Participación del caficultor  | -Participación comunitaria                   |
| -Organización de grupos CADESOC                            | -Tecnificación   | -Productividad                               |
| -Recontextualización                                       | -Transferencia de tecnología   | -Tecnificación del cultivo                   |
| -Trabajo con grupos de amistad                             |  |  |

**BUENA IMAGEN**

- |                                      |                                  |  |
|--------------------------------------|----------------------------------|--|
| -Aceptan las comunidades el Servicio | -Alta credibilidad               | -Amortiguadores de las crisis                          |
| -Confianza                           | -Credibilidad                    | -Credibilidad con relación a otras instituciones       |
| -Credibilidad en el extensionista    | -Credibilidad en el Servicio     | -Desarrollo social de la familia                       |
| -Desarrollo integral                 | -Desarrollo social               | -Grupos de amistad han generado opinión del caficultor |
| -El técnico extensionista es líder   | -Estímulos                       | -Mejoramiento del nivel de vida                        |
| -Humanización                        | -Imagen                          | -Organización grupal                                   |
| -Liderazgo                           | -Los valores humanos se destacan | -Tecnificación   |
| -Mejoramiento económico              | -Superación                      | -Unidad gremial  |
| -Participación comunitaria           | -Trabajo con grupos de amistad   |  |
| -Tecnificación del cultivo           |                                  |  |
| -Vinculación de toda la familia      |                                  |  |





## Grupo 2. Deficiencias (pasado y presente).

Integrantes: *Julio Enrique Gutiérrez Cristancho, Relator*  
*Moisés Abril Morales*  
*Juan Fernando Almonacid Durán*  
*Edgar Roberto Rueda Rueda*

Recuadro 3.

### Conceptos elaborados acerca de deficiencias

- Dependencia o paternalismo
- Pérdida de la presencia institucional

Este Grupo se ocupó de elaborar acerca de las tarjetas generadas en el componente de deficiencias, entendidas como obstáculos que impiden el normal cumplimiento de las metas propuestas. A partir de los elementos señalados en las tarjetas formamos dos conceptos: 1) dependencia o paternalismo; y 2) pérdida de la presencia institucional.

La *dependencia o paternalismo* es una deficiencia que conlleva a que la comunidad pierda la capacidad de ser gestora de su propio desarrollo o de liberarse; la dependencia y el paternalismo estimulan el conformismo y la rutinización. Desafortunadamente nuestro agricultor exhibe conductas de mucha dependencia y paternalismo. Está acostumbrado a que todo se le dé. Sus preguntas casi todos los años son 'qué hay este año para nosotros?, ¿qué nos van a traer?, ¿qué nos van a dar?, ¿qué habrá para mi familia?' Estas actitudes paternalistas son muy notorias en la Zona Cafetera. Si nos referimos a la historia en el caso de Santander, desde cuando el Comité de Cafeteros inició el Servicio de Extensión para la introducción de la tecnología se han venido reforzando estas actitudes. Recordemos que para renovar cafetales se les pagó, igualmente después para erradicar café, para cambiar a la variedad caturra, para organizar Clubes 4-S. Se les ha pagado por hacer cosas cuyo esfuerzo les correspondía hacer a ellos. Se les han regalado los insumos y en muchas otras formas se han puesto en práctica estímulos que han propiciado el paternalismo y la dependencia. Esto ha llevado a que hoy los cafeteros exijan que se les dé un tratamiento diferente al de los demás colombianos y que miren a la Federación como un padre que tiene la obligación de darles de todo.

La crisis que se originó con la ruptura del Pacto Cafetero en 1989 ha ocasionado una diversidad de cambios que han repercutido en *pérdida de presencia institucional*. Parte de esta pérdida de presencia ha tenido que ver con la *ampliación* de los frentes de trabajo de los extensionistas. Debido a los ajustes presupuestales se empezó a sacar gente y se amplió la cobertura de área por extensionista. Esto ha dado lugar a una disminución en la atención a las familias cafeteras. En conexión con estas deficiencias, además del número de grupos a atender, están presentes otros factores como el hecho de que no todos los grupos de agricultores son homogéneos, por lo cual no se puede preparar un método de extensión igual para todos. Se habla también de que hay



desorganización en la preparación de las actividades, pero en esto entran a jugar variables como el cumplimiento de los agricultores para acudir a las reuniones a las horas señaladas.

Hemos sido testigos de situaciones en que aún los mismos cafeteros empiezan a ver con malos ojos la presencia del Comité o de la Federación. Por ejemplo, a raíz de que la campaña de erradicación del café para bajar la producción fue seguida de una nueva promoción cuando empezó a subir el precio, encontramos reacciones muy fuertes. Cuando empezamos a promocionar de nuevo el mejoramiento de los cafetales con nuevos créditos nos decían 'pero ¿cómo es esto?', primero nos dijeron que sembremos y ahora que tumbemos, ¿quién los entiende a ustedes?'

Los enemigos tradicionales, los cafeteros de pocillo, han venido aprovechando estas situaciones para difundir el rumor de que 'se va a acabar la Federación'. Y han venido tratando de influir sobre los cafeteros pequeños y medianos para indisponerlos con la institución.

Estas cosas son las que configuran el fenómeno que hemos conceptualizado como *pérdida de la presencia institucional*.

Recuadro 4. Conceptos elaborados acerca de deficiencias.

DEPENDENCIA O PATERNALISMO

- |   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| -Buscar más líderes "con formación"                               | -Conformismo           | -Rutinización   |
| -Concientización Comités Municipales                              | -Estímulo              | -Faltó apoyar más a los líderes                       |
| -Creamos dependencia en nuestro trabajo con los grupos de amistad | -Falta continuidad     | -Faltó participación de la comunidad en los programas |
| -Domina la urgencia sobre lo importante                           | -Individualismo        | -Lo importante y lo urgente                           |
| -Formación tecnócrata en el Servicio de Extensión                 | -Ley 50                | -No todos progresaron                                 |
| -Programas unidireccionales                                       | -Liberación            | -Paternalismo   |
|   | -Muchos blancos        | -Repetitivos  |
|   | -Programas impositivos |   |

PERDIDA DE PRESENCIA INSTITUCIONAL

- |   |   |  |
|---|---|--|
| -Alta cobertura   | -Cobertura parcial                        | -Conformismo institucional                           |
| -Cambios repentinos a programas                             | -Envidia otros gremios                    | -Falta integración gremial                           |
| -Cubrimiento no total de cafeteros                          | -Falta continuidad                        | -Falta reingeniería                                  |
| -Domina la urgencia sobre lo importante                     | -Interrupción de programas                | -Metas cuantitativas                                 |
| -El programa de eliminación de cafetales                    | -Muchas funciones                         | -Lo importante y lo urgente                          |
| -Falta coordinación Servicio de Extensión                   | -Poco cubrimiento                         | -Problema social                                     |
| -Falta organización en el trabajo del Servicio de Extensión | -Problemas sanitarios                     | -Los métodos de extensión no se preparan debidamente |
| -Zonas cafeteras desatendidas                               | -Se perdió presencia institucional/crisis |  |



### Grupo 3. Potencialidades (futuro).

Integrantes: *Pedro Leonardo Rosas Camacho, Relator*  
*Luis José Camargo Díaz, Relator*  
*Daniel Dávila Villamizar*  
*Jorge Edwin Rave Alvarez*

Recuadro 5.

#### Conceptos elaborados acerca de potencialidades

- Cambio de actitud en el Servicio de Extensión para la autogestión
- El desarrollo del Nuevo Municipio

Con una perspectiva de futuro y un ámbito interno al Servicio de Extensión del Comité de Santander, trabajamos sobre los elementos de potencialidades y elaboramos dos conceptos: 1) el cambio de actitud en el Servicio de Extensión para la autogestión; y 2) el desarrollo del Nuevo Municipio.

El concepto de *cambio de actitud en el Servicio de Extensión para la autogestión* que proponemos, lo expresamos así: El Servicio de Extensión con su capacidad de cambio debe adentrarse más en el trabajo con las comunidades, con las familias y con las personas, generando análisis y planeando programas positivos que tengan un alto nivel de respuesta para la autogestión de esas comunidades, familias y personas.

Desde tiempo atrás se ha venido trabajando con metas cuantitativas: cuántos almácigos hacen, cuántas hectáreas de café manejan, cuántas cargas de café pergamino producen. Pero se ha descuidado la persona como tal, su familia y la comunidad de la cual es parte y para las cuales esos indicadores cuantitativos son sólo medios para alcanzar sus aspiraciones de crecimiento y desarrollo.

Estamos proponiendo que el Servicio de Extensión cambie de actitud y concentre más dedicación en generar liderazgo para propiciar la autogestión, de tal manera que en el futuro los caficultores, sus familias y comunidades conviertan en realidades sus propias soluciones, sin estar esperando a que todo se les dé a través de mecanismos paternalistas que los hacen cada vez más dependientes.

Con respecto al *desarrollo del Nuevo Municipio* señalamos que la nueva constitución generó unos cambios a nivel nacional y municipal, buscando que la comunidad a través de la participación se capacite en la elaboración, cofinanciación y ejecución de proyectos para su bienestar. Resaltamos que no sólo se trata de proyectos de asistencia técnica, sino de toda clase de iniciativas orientadas a mejorar su calidad de vida, haciendo uso de los instrumentos que la nueva constitución y el nuevo municipio están creando, como lo son las UMATA, para apoyar y acompañar a las comunidades en su propio desarrollo.

El Comité de Cafeteros de Santander es pionero, con el doctor Mantilla a la cabeza, en abrir espacios para que la experiencia y capacidad del Servicio de Extensión fortalezca y acompañe a las UMATA y a los demás procesos participativos establecidos en la nueva Constitución y canalizados a través del Nuevo Municipio.



Para los extensionistas esto implica una nueva área de capacitación y acción, diferente a las tradicionales líneas restringidas a la tecnología para la producción de café.

Recuadro 6. Conceptos elaborados sobre potencialidades.

#### CAMBIO DE ACTITUD DEL SERVICIO DE EXTENSION PARA LA AUTOGESTION

- |  |                                      |                           |
|--|--------------------------------------|---------------------------|
| -Alto nivel de respuesta por el agricultor                       | -Analítico planeado                  | -Apoyo al gremio          |
| -Aprovechar mejor a líderes                                      | -Autogestión                         | -Calidad                  |
| -Baja producción de alimentos                                    | -Créditos                            | -Estímulos                |
| -Cambio de actitud del Servicio de Extensión                     | -Diversificación                     | -Evaluarnos               |
| -Deterioro de recursos naturales                                 | -Dar más importancia a líderes       | -Formación de líderes     |
| -Estrategias concretas y continuas                               | -Humanizar más el trabajo            | -Generar creatividad      |
| -Investigación con propósito                                     | -Integración gremial                 | -Imagen                   |
| -Investigación regional  | -Liberación de grupos                | -Incentivos               |
| -Objetivos claros  | -Organización gremial                | -Mejorar nuestro entorno  |
| -Programas acordados entre el Servicio de Extensión e Ingeniería | -Potencial humano                    | -Positivismo              |
| -Trabajar con grupos juveniles                                   | -Proyectos específicos               | -Recursos económicos      |
|  | -Ubicar proyectos con más planeación | -Reingeniería             |
|  |                                      | -Unificación de programas |

#### EL NUEVO MUNICIPIO

- |   |   |  |
|---|---|--|
| -Apertura al cambio                                     | -Apoyar el desarrollo del nuevo municipio | -Cambio nacional constitucional                      |
| -Capacidad del extensionista                            | -Cofinanciación                           | -Capacitación adecuada a las nuevas circunstancias   |
| -Capacitación y documentación para participar           | DRI-Municipio                             | -Comités municipales de cafeteros bien estructurados |
| -Coordinación antes de gestión                          | -Coordinación institucional               | -La nueva constitución                               |
| -Credibilidad del Servicio de Extensión                 | -Las UMATA                                | -Mayor participación comunitaria                     |
| -Elaboración de proyectos con participación comunitaria | -Mística del Servicio de Extensión        | -Nueva metodología                                   |
| -Mayor cobertura técnica y financiera con las UMATA     | -Organización institucional               | -Participación ciudadana                             |
| -Personal motivado                                      | -Respaldo de las directivas               | -Planes zonales                                      |
| -Recursos económicos municipales                        | -Ubicar proyectos con más planeación      | -Se cuenta con recurso humano y económico            |
| -Situarnos en nuestra realidad                          |   | -Una mayor capacitación                              |
| -UMATA  |   |  |





## Grupo 4. Obstáculos (futuro).

Integrantes: *Néstor Serrano Capacho, Relator*  
*Víctor Manuel Orejarena Vera*  
*Aquileo Téllez Castillo*  
*Jerzón Villamarín*

Recuadro 7.

### Conceptos elaborados acerca de obstáculos

- Personal insuficiente
- Deficiencias en planeación y coordinación

Nos correspondió elaborar acerca de los obstáculos que percibimos confronta en el presente y confrontará en el futuro el Servicio de Extensión. A partir de los elementos señalados en las tarjetas elaboramos dos conceptos: 1) personal insuficiente; y 2) deficiencias en planeación y coordinación. Separamos una serie de tarjetas que tocan múltiples temas, diferentes a los dos señalados; las incluimos bajo el título Varios.

En cuanto a *personal insuficiente* podemos decir que lo extenso del área de trabajo y la diversidad de programas que son responsabilidad del Servicio de Extensión impiden hacer en forma apropiada seguimiento y evaluación de los mismos. Consideramos que hacia el futuro éste será un obstáculo que confrontará el Servicio de Extensión para que se pueda llevar a cabo eficazmente la diversidad de programas que se van creando, particularmente cuando aparecen situaciones para beneficiar a los cafeteros como la de la presente minibonanza. Esto, que sería bueno para los cafeteros, tropieza con obstáculos en su ejecución porque el personal insuficiente del Servicio de Extensión se ve requerido cada vez por nuevas demandas y multiplicidad de funciones.

Para nosotros también son obstáculos las *deficiencias en la planeación y coordinación* seccionales, originadas en la no participación del Servicio de Extensión en la formulación de políticas, dado que todo viene hecho de arriba hacia abajo desde los centros de decisión tanto del Estado como de la Federación. Las decisiones siempre llegan enmarcadas en unas limitantes de tiempo, recursos y continuidad que originan multiplicidad de funciones. El Servicio de Extensión solamente se limita a ejecutar decisiones, incluso a veces con desconcierto o desconfianza. En ocasiones estas decisiones centrales no vienen completas sino que se van ajustando sobre la marcha y pueden llegar a perjudicar al agricultor o dañar la imagen del Servicio de Extensión. Por ejemplo, una de las que recordamos fue la de sustitución de cafetales y establecimiento de sombrío, que imponía cuatro plantas por sitio. Esto había que cumplirlo al pie de la letra porque esa era la normatividad. Al aplicarla no hubo mucha aceptación de parte de los caficultores. Aún más, en el Servicio de Extensión no teníamos los conceptos claros con respecto a ese cambio tecnológico. En las deficiencias de planeación y coordinación incluimos no solamente lo que concierne al Servicio y a la tecnología, sino también la parte de las obras de infraestructura (Ingeniería). Hablamos de planeación y coordinación de los programas en general.



Recuadro 8. Conceptos elaborados sobre el componente obstáculos.

#### PERSONAL INSUFICIENTE

- Areas extensas y/o dispersas
- Créditos, transporte, vehículos
- Personal insuficiente
- Varios frentes de trabajo
- Falta continuidad
- Múltiples labores
- Poco personal
- Falta de extensionistas
- Multiplicidad de funciones
- Toderos

#### DEFICIENCIAS EN PLANEACION Y COORDINACION

- Agentes externos cambian actitudes positivas
- Falta coordinación de programas entre comités y empleados
- Piden informes que después no se utilizan
- Cruces de planes con programas
- Evaluación de programas
- Falta evaluar los programas
- Inmediatismo
- Planeación
- Saturación de programas a las comunidades
- Desperdicio del tiempo útil
- Falta coordinación con otorgamiento de obras
- Miedo al cambio
- Políticas inadecuadas
- Trabajos a inmediato plazo

#### VARIOS

- Agricultor deja la vereda
- Apatía
- Broca
- Crédito inoportuno
- Cultivos ilícitos
- Envidia
- Grado educativo
- Incertidumbre sobre el mercado
- Mano de obra
- Migración del campo
- Pesimismo
- Premios no merecidos
- Tenencia de la tierra
- Vías
- Alcoholismo
- Baja rentabilidad
- Clima
- Crédito oportuno
- Desestímulo al sector agropecuario
- Guerrilla
- Inseguridad
- Mano de obra escasa
- No hay incentivos en la agricultura
- Problemas de orden social
- Tradicionalismo
- Analfabetismo
- Baja rentabilidad del agro
- Cosechas mal pagadas
- Crisis del agro
- Enemigos del gremio
- Falta incentivos
- Incertidumbre
- Intolerancia
- Migración
- Orden público
- Política en las UMATA
- Problemas sanitarios
- Tradicición



## Grupo 5. Oportunidades (futuro).

Integrantes:

*Antonio Sanmiguel Durán, Relator*  
*Guillermo Cárdenas Martínez*  
*Hernando Londoño Acosta*  
*Julio César Márquez Cáceres*

Recuadro 9.

### Conceptos elaborados acerca de oportunidades

- Nuevo orden constitucional
- Estímulos orientados a la eficiencia, sostenibilidad y equidad

Nos correspondió sintetizar los elementos relativos a las oportunidades provenientes del entorno del Servicio de Extensión del Comité de Cafeteros de Santander. Elaboramos alrededor de dos conceptos: 1) el nuevo orden constitucional; y 2) los estímulos.

La mayoría de las tarjetas apuntan hacia el nuevo orden constitucional como un gran fuente de oportunidades para el Servicio de Extensión. El *nuevo orden constitucional* ofrece alternativas para que el Servicio de Extensión pueda llegar a más personas con mejores servicios y la participación directa de la comunidad. La Nueva Constitución le abre las oportunidades a todos los ciudadanos del país. Como extensionistas tenemos aquí un nuevo campo de acción muy interesante: llevar esas enseñanzas a las comunidades e invitarlos a participar en la construcción de la nueva sociedad desde su cotidiano vivir y en procura de elevar y mantener sus parámetros de calidad de vida.

En el segundo concepto nos centramos en los estímulos orientados a la eficiencia, sostenibilidad y equidad. Pensamos que en el nuevo modelo de desarrollo estos estímulos irán gradualmente penetrando las distintas actividades humanas en procura de eficiencia, sostenibilidad y equidad. Así habrá que recorrer mucho camino para corregir las graves distorsiones del presente y el pasado en que los estímulos, en muchos casos, han premiado a los morosos lo cual ha generado baja eficiencia, poca competitividad, deterioro de los recursos y ninguna equidad.



Recuadro 10. Conceptos elaborados acerca de oportunidades.

### NUEVO ORDEN CONSTITUCIONAL

- |                                 |  |  |
|---------------------------------|--|--|
| -Asesorar a concejos y alcaldes | -Ayudar a un desarrollo más armónico-UMATA | -Cambios de política                         |
| -Cambios positivos              | -Cooperativas                              | -Cambios sociales y políticos                |
| -Cofinanciación DRI             | -Elaboración de proyectos (liderar)        | -Creación de ONG                             |
| -Educación oportuna             | -Fondos de cofinanciación                  | -El nuevo municipio                          |
| -EMPRENDER, proyectos/mercadeo  | -Las UMATA                                 | -Financiación DRI                            |
| -FIS                            | -Leyes 99, 101, 160, 60 y 100              | -Formulación de proyectos                    |
| -Infraestructura vial           | -Mayor participación comunitaria           | -Legalización de predios                     |
| -Ley 101                        | -Mejor orden público                       | -Liderar elaboración de proyectos            |
| -Más apoyo al campo             | -Mejor presencia institucional             | -Mejoramiento condiciones sociales           |
| -Mayor cantidad de recursos     | -Nueva planeación                          | -Nuevas políticas agrarias                   |
| -Mejoramiento de vías           | -Participación comunitaria                 | -Participación desarrollo integral municipal |
| -Mejores programas sociales     | -Programa Naciones Unidas                  | -Veeduría ciudadana                          |
| -Nuevo ordenamiento municipal   | -UMATA                                     |  |
| -Plan de desarrollo municipal   |  |  |
| -Red de solidaridad             |  |  |

### ESTIMULOS A LA EFICIENCIA, SOSTENIBILIDAD Y EQUIDAD

- |  |  |  |
|--|--|--|
| -Apertura de mercados                  | -Apertura económica                      | -Aumento demanda de café                   |
| -Bonificaciones                        | -Buenos precios                          | -Buenos precios del café                   |
| -Café escaso                           | -Cambios de política                     | -Capacitación                              |
| -Competencia por calidad               | -Condonación deudas cafeteras            | -Costo de vida en la ciudad                |
| -Creación de ONG's                     | -Crédito barato                          | -Educación oportuna                        |
| -El estímulo del precio                | -Escasez de café                         | -Estímulo al campo                         |
| -Estímulos                             | -Incentivos                              | -Incrementos precios                       |
| -Intereses por renovar                 | -Legalización de predios                 | -Más apoyo al campo                        |
| -Más asistencia técnica                | -Mejor orden público                     | -Mercados de café especiales               |
| -Nuevas variedades                     | -Ordenamiento en el mercado de productos | -Pacto cafetero                            |
| -Políticas macro que estimulen al agro | -Rebaja de deudas                        | -Por competitividad habrá mayor eficiencia |
| -Refinanciación de créditos            | -Renovación del Pacto Cafetero           | -Subsidios campesinos                      |





## Grupo 6. Riesgos (futuro).

Integrantes:

*Jaime Moreno Fletcher, Relator  
Ehymar Cano Marín  
Jorge Guzmán Marín*

Recuadro 11.

### Conceptos elaborados acerca de riesgos

- Políticas mal trazadas
- Inseguridad social
- Factores técnicos
- Factores económicos

Nos correspondió sintetizar los elementos relativos a riesgos provenientes del entorno del Servicio de Extensión del Comité de Cafeteros. Agrupamos las tarjetas en cuatro conceptos: 1) políticas mal trazadas; 2) inseguridad social; 3) factores técnicos; y 4) factores económicos.

1. *Políticas mal trazadas*, en las cuales no se tiene en cuenta a *las bases*; permitiendo corrupción, desidia, tramitología, desconocimiento de derechos, falsas expectativas que conllevan a la no ejecución o a la mala ejecución de proyectos, y distorsiones en la distribución de los recursos.

En las tarjetas agrupadas bajo este concepto hay toda una serie de elementos que apuntan a señalar el riesgo de que para la formulación de políticas tanto a nivel del gobierno como de la Federación no se tenga en cuenta a las bases. Siempre se ha mantenido una estructura piramidal en que las políticas son trazadas verticalmente de arriba hacia abajo, sin la participación de las bases. Ocurre entonces lo que tiene que ocurrir: que quienes son los actores y ejecutores en el campo de las acciones dispuestas por esas políticas no tienen interés, ni motivación, ni siquiera comprensión de lo que se espera de ellos.

Algunas tarjetas se refieren también a la corrupción del sistema político que hace que los recursos asignados a los programas se desvíen y no lleguen al campo. Otras tarjetas se refieren a la desidia y la tramitología que entorpecen la ejecución de las políticas. La falta de participación de las bases ha ocasionado, además, que las comunidades locales permanezcan ignorantes de sus derechos. Todos estos elementos de riesgos relativos a políticas mal trazadas repercuten en la creación de falsas expectativas que distorsionan y a veces dan al traste con la correcta ejecución de los proyectos y la canalización de recursos hacia las personas y familias de las comunidades locales, con los consecuentes desequilibrios sociales, técnicos (bio-agro-ecológicos) y económicos.

2. *Inseguridad social*. El agro no posee programas que protejan la vida, honra y bienes de las comunidades, permitiendo migración, escasez de mano de obra, grupos armados, miedo a invertir, todo lo cual conduce al deterioro de la agricultura y al aumento en problemas técnicos (bio-agro-ecológicos) y económicos.

Somos testigos de la inseguridad latente que siempre está a toda hora en la mente de los agricultores con quienes trabajamos. Nos parece que esto influye también sobre la escasez de mano de obra para la caficultura, que es acentuada. La inseguridad ha abierto espacios para que grupos armados entren



a ofrecer protección ante esa inseguridad. La inseguridad aumenta el deterioro de la calidad de vida de los habitantes del campo y la efectividad de todos los programas del Servicio de Extensión.

3. *Factores técnicos* (bio-agro-ecológicos). Dentro de los elementos de riesgos se incluyeron también tarjetas que se refieren a factores adversos de clima, improvisación en programas, introducción de nuevas variedades, plagas y enfermedades que pueden afectar la calidad de café y acelerar el deterioro de la caficultura. Lo anterior se une a la previsible influencia de riesgos provenientes de políticas mal trazadas e inseguridad. Por ejemplo, todo esto puede contribuir a que aumenten los problemas fitosanitarios en las fincas, como ha ocurrido en el caso de la broca cuando llegue a nuestras zonas óptimas cafeteras al igual que lo está haciendo en los departamentos del eje cafetero.

4. *Factores económicos*. Finalmente, agrupamos como factores económicos un conjunto de tarjetas que señalan elementos de riesgos como la competencia, la inestabilidad de los mercados, la presencia de intermediarios, las fluctuaciones en el precio interno y en los precios de otros productos de la zona cafetera, el acceso al crédito, los costos financieros y la baja rentabilidad de la caficultura.

Recuadro 12. Conceptos elaborados acerca del componente de riesgos.

**POLITICAS MAL TRAZADAS**

- |                              |  |                                    |
|------------------------------|--|------------------------------------|
| -Baja competitividad         | -Cambios en política cafetera          | -Corrupción administrativa         |
| -Crear expectativas          | -Desconocer derechos                   | -Desidia administrativa            |
| -Desviación de los objetivos | -Desvío de las oportunidades           | -Desvío de recursos                |
| -Disminuye la credibilidad   | -Importación de alimentos              | -Intereses de países desarrollados |
| -La corrupción política      | -Limitación de recursos                | -Mayor dependencia                 |
| -No ejecución de proyectos   | -Nuevos gobiernos                      | -Paternalismo                      |
| -Políticas económicas        | -Revaluación del peso                  | -Políticas mal trazadas            |
| -Proteccionismo              | -Proyectos que llenen las expectativas | -Tramitología                      |

**INSEGURIDAD SOCIAL**

- |                             |                     |   |
|-----------------------------|---------------------|---|
| -Aceptar el cambio          | -Apatía             | -Comunidades no apoyen los proyectos          |
| -Creación de autoritarismo  | -Crear expectativas | -Escepticismo                                 |
| -Desánimo del agricultor    | -Desorden y rechazo | -Inseguridad, guerrilla, grupos paramilitares |
| -Falta recursos económicos  | -Inseguridad        | -Oportunidad de trabajo                       |
| -Líderes mal orientados     | -Miedo a invertir   |   |
| -Miedo a participar         | -Migración          |   |
| -Poca o escasa mano de obra |                     |   |

**FACTORES TECNICOS**

- |                               |                                    |                      |
|-------------------------------|------------------------------------|----------------------|
| -Broca                        | -Cambio de variedades              | -Cambios climáticos  |
| -Cambios climatológicos       | -Ensayar programas                 | -Factores climáticos |
| -Factores climáticos adversos | -Mayor deterioro de la caficultura | -Nuevas variedades   |
| -Plagas y enfermedades        |                                    |                      |

**FACTORES ECONOMICOS**

- |                         |                              |                         |
|-------------------------|------------------------------|-------------------------|
| -Alto costo del crédito | -Baja competitividad         | -Bajos precios del café |
| -Competencia            | -Falta de mercado            | -Fluctuación de precios |
| -Inestabilidad          | -Intermediarios              | -La poca rentabilidad   |
| -Limitación de recursos | -Malos precios               | -Mercadeo               |
| -Precio interno         | -Pérdida de calidad del café | -Saturación crediticia  |



## C. Selección de factores más importantes.

En esta última sesión del primer día de Taller se procedió a seleccionar factores importantes, derivados de los 344 elementos señalados en el análisis de la situación. A partir de los 14 conceptos elaborados en la sección anterior fueron seleccionados los 12 factores que aparecen en la siguiente lista. El orden en que aparecen en la lista no indica grado de importancia. Luego de elaborar la lista de factores, los participantes señalaron los significados asignados a cada uno de ellos. Estos significados fueron tomados de los conceptos elaborados el día anterior como síntesis del análisis de la situación del Servicio de Extensión.

1. Autogestión.
2. Presencia institucional
3. Desarrollo socioeconómico
4. Sostenibilidad
5. Coordinación institucional (inter e intra)
6. El Nuevo Municipio
7. Paternalismo.
8. Personal del Servicio de Extensión
9. Políticas
10. Planeación
11. Inseguridad
12. Nuevo orden constitucional

**Autogestión.** Este factor se refiere a que el Servicio de Extensión posee capacidad para propiciar la *autogestión*, de tal manera que en el futuro los caficultores, sus familias y comunidades conviertan en realidades sus propias soluciones, sin estar esperando a que todo se les dé a través de mecanismos paternalistas que los hacen cada vez más dependientes. Es necesario que el Servicio de Extensión cambie de actitud y concentre más dedicación en generar liderazgo para la autogestión.

**Presencia institucional.** Acciones para crear y mantener imagen positiva de la Federación a través de su presencia apoyando y acompañando las iniciativas de los caficultores, sus familias y comunidades. Dentro de este factor queda comprendida la pérdida de presencia ocasionada por la disminución en la atención a las familias cafeteras, debida a la reducción de personal que ha obligado a ampliar el área bajo la responsabilidad de cada extensionista.

**Desarrollo socioeconómico.** Fundamentado en el mejoramiento de la producción, la productividad y los ingresos, los cuales han servido de medio para tener acceso al mejoramiento del nivel de vida de los caficultores, sus familias y comunidades.

**Sostenibilidad.** Se refiere al criterio del nuevo modelo de desarrollo para estimular el uso racional de los recursos naturales en tal forma que se garantice su uso en las actividades humanas de las generaciones presentes y futuras.

**Coordinación institucional.** Se refiere a la necesidad de llevar a la práctica un ensamblaje coherente de los planes y acciones tanto al interior de las distintas instancias nacionales y locales de la Federación como en las relaciones con otras instituciones, particularmente en cuanto se vaya a trabajar con el Nuevo Municipio y en la realización de las oportunidades que surgen del Nuevo Orden Constitucional.



**El Nuevo Municipio.** La Nueva Constitución generó unos cambios a nivel nacional y municipal, buscando que la comunidad a través de la participación se capacite en la elaboración, cofinanciación y ejecución de proyectos para su bienestar. No sólo se trata de proyectos de asistencia técnica, sino de toda clase de iniciativas orientadas a mejorar su calidad de vida, haciendo uso de los instrumentos que está creando el gobierno para darle cumplimiento a la Nueva Constitución, como lo son los fondos de cofinanciación DRI, FINDETER y Red de Solidaridad, los Consejos de Desarrollo Rural, las Comisiones Municipales de Asistencia Técnica, las UMATA, los Planes de Desarrollo Agropecuario y los Planes de Desarrollo Municipal, todos ellos entendidos como instrumentos para apoyar y acompañar a las comunidades en sus iniciativas para su propio desarrollo. Será necesario abrir espacios para que la experiencia y capacidad del Servicio de Extensión fortalezca y acompañe a las UMATA y a los demás procesos participativos establecidos en la nueva Constitución y canalizados a través del Nuevo Municipio. Para los extensionistas esto implica una nueva área de capacitación y acción, diferente a las tradicionales líneas restringidas a la tecnología para la producción de café.

**Paternalismo.** Deficiencia que conduce a que la comunidad pierda la capacidad de ser gestora de su propio desarrollo o de liberarse; la dependencia y el paternalismo estimulan el conformismo y la rutinización.

**Personal del Servicio de Extensión.** En este factor se hace énfasis en *personal insuficiente* pero no se restringe a esto; incluye también su capacitación continua y la dotación apropiada al trabajo que se espera de este personal. Lo extenso del área de trabajo y la diversidad de programas que son responsabilidad del Servicio de Extensión impiden hacer en forma apropiada seguimiento y evaluación de los mismos. Hacia el futuro éste será un obstáculo que confrontará el Servicio de Extensión para que se pueda llevar a cabo eficazmente la diversidad de programas que se van creando en respuesta a nuevas demandas.

**Políticas** tanto a nivel del gobierno como de la Federación en las cuales no se tiene en cuenta a *las bases*.

**Planeación.** Se refiere a la planeación de los programas en general, no solamente lo que concierne al Servicio de Extensión y a la tecnología, sino también a las obras de infraestructura (Ingeniería). Este factor surgió de la consideración muy especial que se hizo de las *deficiencias en la planeación*, originadas en la no participación del Servicio, dado que todo viene hecho de arriba hacia abajo desde los centros de decisión del gobierno y la Federación. El Servicio de Extensión solamente se limita a ejecutar decisiones, incluso a veces con desconcierto o desconfianza.

**Inseguridad social.** El agro no posee programas que protejan la vida, honra y bienes de las comunidades, permitiendo migración, escasez de mano de obra, grupos armados, miedo a invertir, todo lo cual conduce al deterioro de la agricultura y al aumento en problemas técnicos (bio-agro-ecológicos) y económicos.

**Nuevo orden constitucional.** Es una gran fuente de oportunidades para que el Servicio de Extensión pueda llegar a más personas con mejores servicios y la participación directa de la comunidad.





### III. Perspectivas

Para la búsqueda de perspectivas se procedió en cuatro fases: a) construcción de una matriz de influencias y dependencias; b) identificación de variables reactivas, activas, críticas e indiferentes; 3) visualización de interrelaciones fuertes y recíprocas entre los factores considerados; y 4) planteamiento de estrategias.

#### A. Matriz de influencias y dependencias.

Para abordar el trabajo de esta fase, se construyó una matriz cuadrada de 12 x 12, colocando tanto en las columnas como en las hileras (Cuadro 1) los doce factores seleccionados el día anterior a partir del análisis de la situación. Para discriminar la intensidad de las interrelaciones entre los doce factores, se utilizó la siguiente escala, a la cual se asociaron cuatro colores:

Sin efecto	=	0	Tarjeta blanca
Efecto mínimo	=	1	Tarjeta gris
Efecto moderado	=	2	Tarjeta curuba
Efecto fuerte	=	3	Tarjeta roja

Se procedió a calificar la influencia de cada uno de los factores colocados en las hileras, sobre cada uno de los factores colocados en las columnas. Se adoptaron dos reglas: 1) consenso, no votación, ni promedios, ni regla de las mayorías; y 2) reducción de divergencias a través de la racionalización de las calificaciones que estaban en desacuerdo.

La construcción de la matriz dio lugar a una intensa interacción entre los participantes. La asignación de valores a las influencias es un resultado importante, pero tan valioso como esto es la racionalización que emerge del intercambio de puntos de vista para llegar a esas calificaciones por consenso. Luego de construida la matriz (Cuadro 1) se determinaron las sumas de influencias y dependencias, los cálculos de cocientes dependencias÷influencias, influencias÷dependencias y los productos influencias x dependencias. Estos cálculos ayudan a encontrar tendencias, a visualizar interrelaciones, a mantener el enfoque sistémico y a ir penetrando en la comprensión de la complejidad de las interacciones entre los factores considerados.



Factores	A.	B.	C.	D.	E.	F.	G.	H.	I.	J.	K.	L.	ΣInf.	Inf.÷Dep.	I x D
A. Autogestión	—	0	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	27	1.0	729
B. Presencia institucional	3	—	3	3	3	3	0	3	3	3	1	2	27	1.2	567
C. Desarrollo socio-económico	3	0	—	3	0	3	0	0	3	3	3	3	21	0.6	672
D. Sostenibilidad	0	1	3	—	2	2	0	2	3	3	1	3	20	0.6	620
E. Coordinación institucional (inter e intra)	3	3	3	3	—	3	0	3	3	3	1	2	27	1.0	702
F. El Nuevo Municipio	3	3	3	3	3	—	0	3	3	3	2	3	29	0.9	870
G. Paternalismo	0	1	2	1	0	1	—	2	1	1	0	0	9	0.6	135
H. Personal del Servicio de Extensión	3	3	3	3	3	3	3	—	2	3	1	2	29	1.0	783
I. Políticas	3	3	3	3	3	3	3	3	—	3	3	3	33	1.1	990
J. Planeación	3	3	3	3	3	3	3	3	3	—	3	3	33	1.0	1023
K. Inseguridad	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	—	3	30	1.4	630
L. Nuevo orden constitucional	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	—	33	1.2	891
ΣDependencias	27	21	32	31	26	30	15	27	30	31	21	27	318		
Cuociente dependencias/influencias	1.0	0.8	1.5	1.6	0.9	1.0	1.7	0.9	0.9	0.9	0.7	0.8			

Escala:

Sin efecto:	0
Efecto mínimo:	1
Efecto moderado:	2
Efecto fuerte:	3

Símbolos para identificar posibilidades de utilización de variables:

- ▲ Factor más influido. Posible objetivo de desarrollo.
- ◆ Factores con alta capacidad para reflejar influencias. Posibles indicadores para monitoría, evaluación y seguimiento.
- ◆ Factores controlables desde dentro, con alta capacidad de influir. Posibles líneas programáticas.
- \* Factores con potencial para ser utilizados como intervenciones complementarias a las líneas programáticas.
- Factores estructurales, provenientes del entorno.



## B. Identificación de factores.

Sobre un plano de coordenadas cartesianas se ubicaron los factores, como pares de puntos, las influencias sobre el eje de las abscisas y las dependencias sobre el de las ordenadas (Fig. 1). Siguiendo las instrucciones contenidas en el Anexo 8, se observaron las tendencias de los factores a comportarse como variables reactivas, activas, críticas e indiferentes.

Del lado de las dependencias, dos variables exhiben claro comportamiento reactivo, útiles para plantear objetivos de desarrollo:

•Sostenibilidad	1.6
•Desarrollo socioeconómico	1.5

El paternalismo parecería tener potencial como objetivo de desarrollo (1.7). Sin embargo, al mirar su ubicación en la gráfica (Fig. 1) muestra tendencia hacia factor indiferente. Además, el producto de multiplicar influencias por dependencias (135) sugiere que este es el factor con menos potencial de cambio de todos los incluidos en el análisis.

Dos variables que conviene estar monitoreando y siendo objeto de intervención son:

•Autogestión	1.0
•El Nuevo Municipio	1.0

Cuatro variables muestran tendencia a comportarse como activas, es decir, presentan potencial para ser utilizadas como líneas programáticas sobre las cuales puede ejercerse influencia desde el interior del Servicio de Extensión:

•Presencia institucional	1.2
•Coordinación institucional	1.0
•Personal del Servicio de Extensión	1.0
•Planeación	1.0

Planeación parece ser el factor más crítico, por las influencias que ejerce y recibe (1023).

Tres importantes fuerzas del entorno, sobre las cuales el Servicio no tiene capacidad para ejercer intervenciones directas pero cuya consideración es inescapable al momento de visualizar perspectivas futuras son:

•Inseguridad	1.4
•Nuevo orden constitucional	1.2
•Políticas	1.1

La visualización de las interrelaciones más fuertes, es decir, las que recibieron calificación 3, sugiere que en este análisis ha dominado la percepción de un sistema altamente interdependiente con numerosas interacciones recíprocas (Fig. 2).



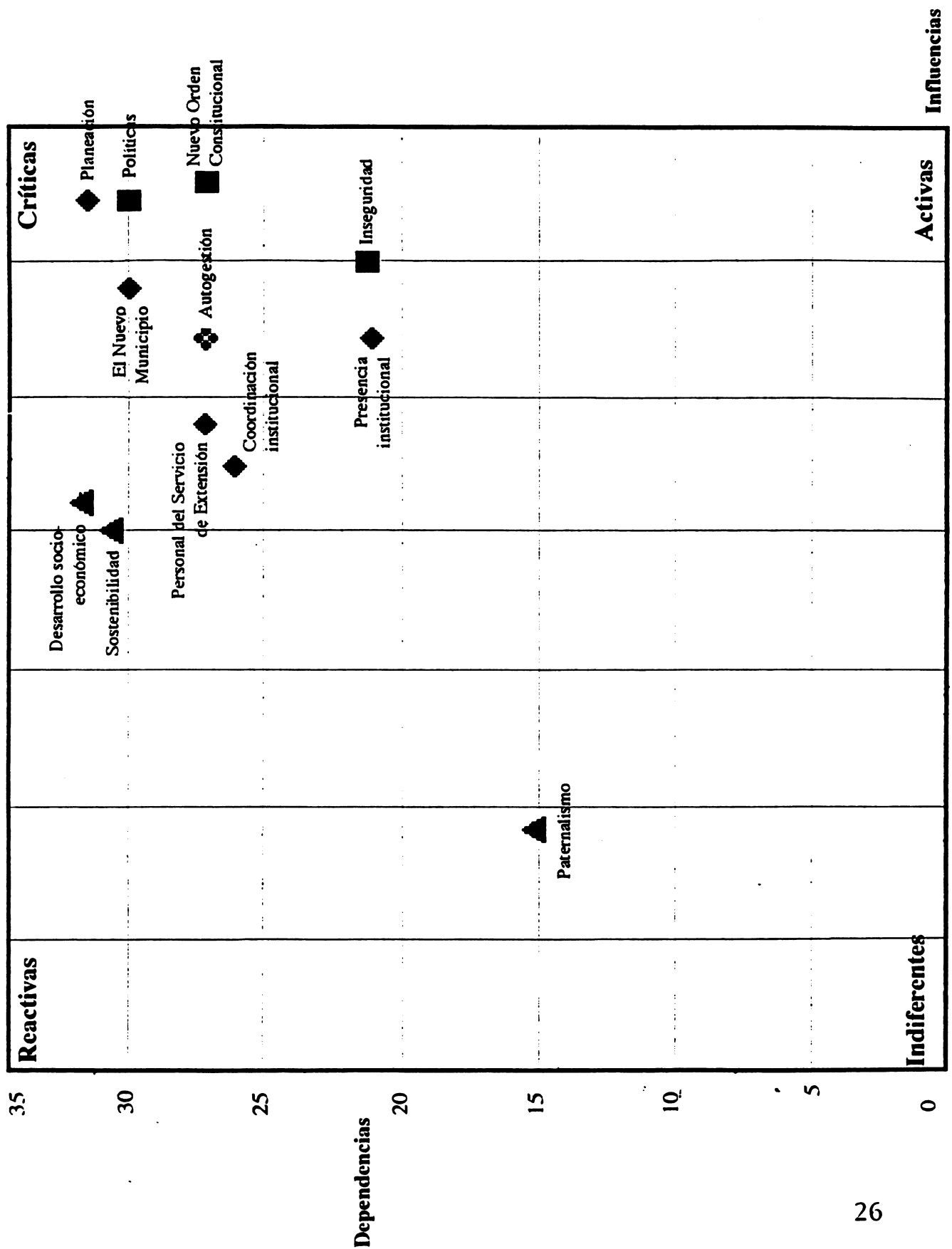


Fig. 1. Tendencias de los factores a comportarse como variables reactivas, activas, críticas e indiferentes. Comité de Cafeteros de Santander.





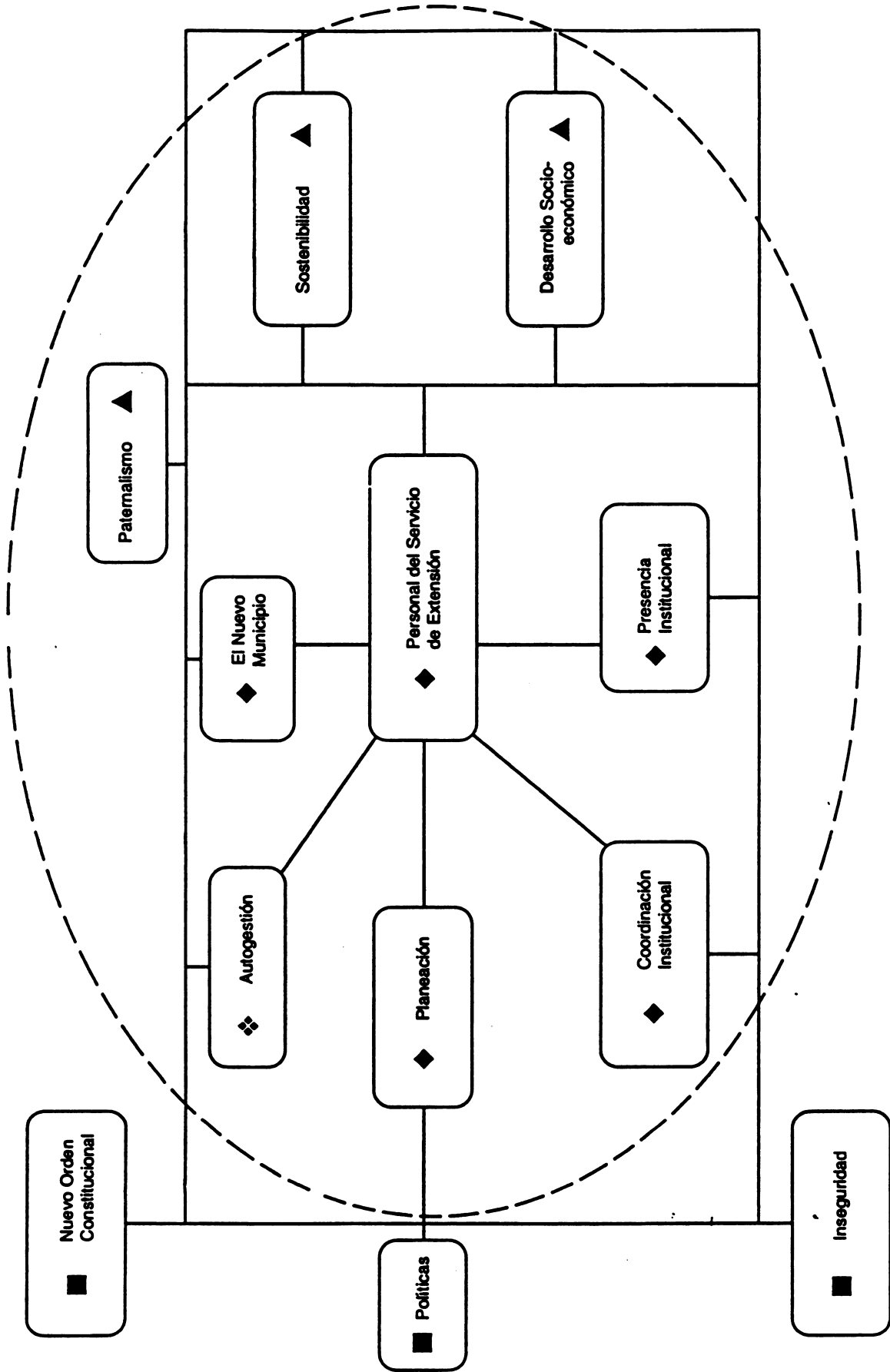


Fig. 2. Visualización de interrelaciones fuertes, la mayoría de ellas reciprocas. Comité de Cafeteros de Santander.



## C. Planteamiento de estrategias.

A partir de la información obtenida en las dos fases anteriores, los participantes procedieron a trabajar en la visualización de perspectivas, para lo cual se organizaron en tres grupos, siguiendo las orientaciones contenidas en el Anexo 8. A continuación se presentan sus conclusiones:

### Grupo 1.

Integrantes: *Víctor Manuel Orejarena Vera, Relator*  
*Luis José Camargo Díaz*  
*Guillermo Cárdenas Martínez*  
*Ismael Corzo Barrera*  
*Daniel Dávila Villamizar*  
*Hernando Londoño Acosta*  
*Pedro Leonardo Rosas Camacho*

Recuadro 13.	
<u>Objetivo de desarrollo:</u>	
	•Sostenibilidad
Líneas de acción programática	•Planeación •Nuevo Orden Constitucional •Presencia institucional •Coordinación institucional •El Nuevo Municipio •Autogestión

Este Grupo seleccionó como factor central la *sostenibilidad* y formulamos el siguiente objetivo: Toda la labor que realice el Servicio de Extensión debe hacerse con criterio de sostenibilidad para asegurar que las generaciones futuras disfruten de los recursos hídricos, forestales y agroecológicos.

Tomamos como ejes de la estrategia y líneas de acción programática la planeación, el Nuevo Orden Constitucional, la presencia institucional, la coordinación institucional, el Nuevo Municipio y la autogestión.

Sobre la planeación dijimos que en cada acción local se debe hacer un diagnóstico con la comunidad, elaborar un proyecto, determinar los recursos requeridos, gestionar la cofinanciación, negociar convenios de coordinación interinstitucional que funcionen y establecer la veeduría de la comunidad respectiva.

El Nuevo Orden Constitucional nos brinda instrumentos para ejecutar lo planeado con las comunidades. El Servicio de Extensión debe diseminar en las comunidades el conocimiento de las leyes, decretos, resoluciones, en fin, de toda la normatividad jurídica que emana del Nuevo Orden Constitucional y estimular las comunidades a que participen en la transformación en realidad de esos instrumentos que la nueva institucionalidad colombiana ofrece para fortalecer el desarrollo en forma descentralizada desde y a partir de las comunidades locales. Además, el Servicio debe liderar



el acompañamiento a las comunidades en los proyectos que surjan de los espacios abiertos por el Nuevo Orden Constitucional.

Acerca de la presencia institucional se señaló la importancia de lograr coordinación entre los Comités Municipales Cafeteros, el Servicio de Extensión y la División de Ingeniería en la construcción de infraestructura con criterios de sostenibilidad. Queremos hacer énfasis en que al mismo tiempo que el Servicio de Extensión está disseminando opciones para la tecnificación, es importante que los caficultores que están modernizando sus cultivos encuentren opciones de acompañamiento a sus iniciativas para la construcción de infraestructura. En todas estas obras deberá primar el criterio de sostenibilidad.

Por ejemplo, cuando se construye un nuevo acueducto, la comunidad debe adquirir los terrenos que vierten aguas hacia la bocatoma, a fin de mantener acciones para preservar la cobertura vegetal, particularmente en donde hay nacimientos de agua, y vigilar que el agua no se esté contaminando. Tenemos muchos casos en que está siendo destruido el bosque y demás cobertura vegetal de las pequeñas cuencas hidrográficas que alimentan esos acueductos, y lo que está resultando es una disminución drástica en esos caudales. Las propias comunidades han señalado ante nosotros la importancia de adquirir estos terrenos para reforestarlos y restablecer el equilibrio en las fuentes que abastecen esos acueductos. La presencia institucional de la Federación y otras entidades —Comité, Programa del Fondo para la Protección y Recuperación del Medio Ambiente, Recursos para la Compra de Terrenos, UMATA, ONG, otras entidades de gremios y del gobierno, la empresa privada— puede hacer acompañamiento a la comunidad en la búsqueda y cofinanciación de recursos. Nos parece vital para la sostenibilidad de estas iniciativas que el Servicio de Extensión las acompañe con un gran énfasis en la autogestión de las propias comunidades.

En cuanto al Nuevo Municipio hablamos de que el Servicio de Extensión deberá ser activo en ocupar espacios abiertos al liderazgo en los diferentes comités de participación comunitaria como los Consejos de Desarrollo Rural, las Comisiones de Asistencia Técnica y ser asesores de los alcaldes en sus planes de desarrollo agropecuario y municipal.

En todas sus líneas de acción programática, el Servicio de Extensión deberá mantener énfasis en la autogestión. Queremos recalcar que los extensionistas debemos mantenernos actualizados con respecto a la normatividad legal y disseminar estos conocimientos en las comunidades con las cuales trabajamos, identificar personas de las comunidades que tengan potencial para ejercer liderazgo local y apoyarles en su capacitación, apoyar las Juntas de Acción Comunal con acciones de capacitación grupal en las políticas de desarrollo del Nuevo Municipio.

De esta manera, construir guías para la acción en forma de planes originados en procesos participativos, con metas definidas, con señalamiento de los tiempos de ejecución, especificando el número de logros, por ejemplo en cuanto a recuperación de cuencas hidrográficas, protección de nacimientos de agua, iniciativas autogestionarias, mitigación de procesos erosivos, contaminación de aguas, y otros logros. La autogestión local deberá ser criterio en todas las acciones de apoyo y acompañamiento a las iniciativas que nacen de las aspiraciones de desarrollo de las propias comunidades.



## Grupo 2.

**Integrantes:** *Julio César Márquez Cáceres, Relator*  
*Moisés Abril Morales*  
*Juan Fernando Almonacid Durán*  
*Ehymar Cano Marín*  
*Julio Enrique Gutiérrez Cristancho*  
*Edgar Roberto Rueda Rueda*  
*Jorge Edwin Rave Alvarez*  
*Gilberto Sierra Garavito*

Recuadro 14.

**Objetivo:**

•Desarrollo socioeconómico a través de:

- Eficiencia productiva
- Planificación y administración de la finca
- Solidaridad de las comunidades cafeteras

Líneas de acción programática

- Sostenibilidad
- La finca como empresa familiar
- Autogestión
- Concientización, sentido de pertenencia y autoestima

Acciones complementarias:

- Coordinación institucional
- Cofinanciación
- Protección a las fuentes de agua
- Monitoreo, evaluación y seguimiento
- El Nuevo Municipio

Nos centramos en el *desarrollo socioeconómico* con el objetivo general de elevar el nivel de vida de los caficultores con la participación de todos los miembros de sus familias y participando también en el desarrollo de sus comunidades. Para lograr esto planteamos objetivos específicos: 1) mantener la eficiencia productiva de la finca con un equilibrio entre los ingresos y los costos, de manera que se generen ganancias con las cuales el caficultor y su familia puedan vivir dignamente y participar en el desarrollo de sus comunidades; b) en conexión con el objetivo anterior, hacer énfasis en la planificación y administración de la finca, de manera que los caficultores logren hacer un uso eficiente de los recursos a su disposición; y 3) fortalecer los niveles de solidaridad de las comunidades cafeteras, buscando que las organizaciones locales trabajen unidas y en armonía. Para lograr estos objetivos planteamos como estrategias:

1. Aplicar tecnologías apropiadas dentro del criterio de *sostenibilidad*. En este aspecto señalamos que los extensionistas debemos ser críticos con respecto a tecnologías muy intensivas en el uso





de insumos que a veces pueden ocasionar daños ambientales y entrar en conflicto con el criterio de sostenibilidad.

2. Desarrollar proyectos con un enfoque de *finca como empresa familiar*. Ir más allá de los enfoques individualistas con que hemos trabajado. Que la familia sea el protagonista central de la finca y que trabaje con sentido de empresa.

3. Ofrecer tantas oportunidades como sea posible para *que los caficultores y sus familias se capaciten en autogestión*. El punto anterior y éste apuntan también hacia estimular a los cafeteros a la creación de microempresas. En la mayoría de los casos los hijos de los agricultores, cuando logran tener acceso a alguna educación, se van de la finca. Y esto con frecuencia ocurre sin que exista ninguna perspectiva de cómo van a lograr sobrevivir en la ciudad. Se van sin ningún futuro, más cuando hoy el desempleo es muy notorio. La autogestión encaminada hacia la generación de microempresas a partir de las fincas cafeteras puede ser un medio para que estas nuevas generaciones encuentren también opciones para derivar ingresos en las fincas de sus padres.

4. Reforzar la *concientización, sentido de pertenencia y autoestima*. Consideramos importante que cada uno de los miembros de la familia tengan un ingreso. Por eso hacemos énfasis en la finca como empresa familiar. Pero esta empresa debe ser manejada con la conciencia de que les pertenece a todos. En contra de esto operan a veces los proyectos financiados con recursos externos y con contribuciones de otros países; se acaba la financiación y generalmente no queda nada o cuando mucho la actitud paternalista y dependiente. Es importante crear conciencia en una participación con sentido de pertenencia, es decir, que todos los miembros de la familia sientan que lo que están haciendo es algo suyo, propio. Que haya un sentido de que todo lo logrado es de ellos y para ellos. Que se murió el papá o el abuelo, vendieron la finca y se acabó la empresa. La finca debe ser la base de una empresa que es patrimonio familiar.

Este tema es tan importante que hoy en día se le está considerando como uno de los principales problemas en las campañas de la broca. La gente encargada de hacer las prácticas culturales, precisamente por carecer de ese sentido de pertenencia, por ser personas ajenas a la finca, no hacen la labor con todo el cuidado que se requiere para que los controles sean eficaces. En las zonas densamente cafeteras esta falta de cuidado en los controles está ocasionando que los ataques de broca se disparen en forma tal que no hay precio ni ingreso cafetero que las resista. En cambio, en las fincas pequeñas en las cuales la gente vive allí mismo y viven del café, los controles a la broca están resultando más eficaces. Eso se está viendo. Cuando se contratan jornaleros que se meten a los cafetales sin importarles la calidad del trabajo que se está haciendo, no recogen los granos que se caen, dejan en el árbol granos atacados de broca, el control es sumamente deficiente. Se piensa que esto ocurre porque los jornaleros ven eso como algo que les es ajeno, no les pertenece. Y el hacerlo mal puede aún llegar a ser percibido como una manera de aumentar las fuentes de empleo. Precisamente, cuando estos trabajos se hacen simplemente por devengar un salario y no existe el sentido de pertenencia, las cosas andan cada vez peor. En esto se ha tenido experiencia también en otros casos como el de los Grupos CADESOC.

En fincas grandes de departamentos del eje cafetero, el manejo de la broca está resultando muy complicado. Esto también ocurre cuando un propietario tiene varios predios. En algunos de esos casos, está apareciendo una forma de cogestión con sentido de pertenencia. Los controles se están haciendo por contrato con familias que viven allí y con quienes se ha logrado desarrollar sentido de pertenencia en la gestión y resultados de esos cafetales. Saben que si el cafetal genera más ganancias, su participación en el ingreso aumenta y si lo hace mal, disminuye. Eso es muy diferente a decir 'yo soy aquí el administrador o el jornalero y mensualmente viene el patrón y me paga mi salario, fijo, independientemente de los resultados económicos del cafetal'. Un colega de la



Federación está colaborando en el diseño y perfeccionamiento de esos contratos, de manera que no resulten leoninos, que sean equitativos. A través de estos contratos el propietario entrega a una familia cafetera un predio pequeño, manejable por ella misma, directamente. Se ponen de acuerdo en las labores que hay que hacer y en cómo cada cuál asume parte de los costos y tiene derecho a parte de las ganancias. Esto ya se está haciendo también en el departamento de Antioquia. Al parecer esta es la única manera como un propietario de varios predios o de una finca grande se está defendiendo del problema de la broca. Esto puede llevar a una redistribución del ingreso y a un avance en la aplicación del principio de equidad.

Como acciones colaterales complementarias de esta estrategia, planteamos:

- *Coordinación institucional* para que también otras entidades colaboren en el logro de los objetivos indicados.

- También coordinar la *cofinanciación* para la consecución de recursos humanos, económicos, de maquinaria para la adecuación de tierras.

- Trabajar mucho en el *uso racional de las aguas*, con el criterio de sostenibilidad.

- Hacer *monitoreo, evaluación y seguimiento* permanente a las acciones, a fin de ser efectivos en el logro de las estrategias, vigilar la aplicación del criterio de sostenibilidad y, además, estar planteando nuevas estrategias de desarrollo.

- Parece importante también que el Servicio de Extensión aproveche las oportunidades que surgen del *Nuevo Municipio* para elaborar con las comunidades proyectos específicos y que, a su vez, el extensionista participe en la elaboración y ejecución del plan de desarrollo municipal. Los extensionistas somos conocedores de muchas situaciones que se viven en los municipios y que deberían ser tenidas en cuenta en estos planes de desarrollo.



### Grupo 3.

#### Integrantes:

*Jerzon Villamarín, Relator*  
*Carlos Alberto Arenas Correa*  
*Guillermo Hdo. Farfán A.*  
*Jorge Guzmán Marín*  
*Jaime Moreno Fletcher*  
*Antonio Sanmiguel Durán*  
*Néstor Serrano Camacho*  
*Aquileo Téllez Castillo*

#### Recuadro 15.

##### Objetivo:

- Desarrollo socioeconómico:  
Mejorar la calidad de vida del caficultor en aspectos como:
  - El hogar
  - La comunidad
  - La infraestructura social
  - El medio ambiente

- Líneas de acción programática:
- Sostenibilidad
  - Planeación
  - Coordinación institucional
  - Autogestión
  - El Nuevo Municipio
  - Personal del SE

En este Grupo también escogimos el desarrollo socioeconómico como factor central. Planteamos como objetivo *mejorar la calidad de vida del caficultor* en aspectos como el hogar, la comunidad, la infraestructura social y el medio ambiente.

Para elevar el nivel de vida en la *organización del hogar*, se han prestado algunos servicios por parte del Comité en acciones como la de PUDESCO. Convendría continuar e incrementar ese tipo de acciones con mayor apoyo y seguimiento.

En cuanto a la comunidad se debe promover la *creación de conciencia y motivación* entre los agricultores para que participen más en las organizaciones de base, por ejemplo, en las Juntas de Acción Comunal y los Grupos de Amistad. Si tenemos en cuenta que ahora el Nuevo Municipio es el eje de cualquier acción de desarrollo en las veredas, es importante participar en los diferentes consejos y comités locales.

*Infraestructura social* se logra, por ejemplo, incrementando la productividad, elevando el nivel de ingresos, el poder adquisitivo de los habitantes rurales, sin olvidarnos en todos los casos de la sostenibilidad del medio ambiente. Es importante la creación de conciencia y motivación de la gente a ser más productivos y eficientes, pero siempre sin sacrificar los recursos naturales.



Como ejes de la estrategia proponemos que se inicien acciones programáticas en cuanto a sostenibilidad, planeación, coordinación institucional, autogestión, el Nuevo Municipio y el Personal del Servicio de Extensión.

*Sostenibilidad.* Como se dijo anteriormente, no podemos sacrificar los recursos naturales en aras del desarrollo socioeconómico.

Con respecto a la *planeación*, ponemos énfasis en la elaboración y respuesta a lo que nos digan los indicadores de desarrollo rural, en los cuales se incluyen precisamente elementos referentes a hogar, comunidad, infraestructura social y medio ambiente. Con esto nos estamos refiriendo a la propuesta que nos hizo el doctor Ligorio Dussán en Paipa. Consideramos que para hacer una planeación dirigida hacia el desarrollo socioeconómico, la elaboración y utilización de indicadores de desarrollo rural es fundamental. Una de las políticas de la Federación que merece aplauso es la de haber impulsado este programa de indicadores. Santander es uno de los primeros departamentos que lo ha iniciado. El municipio de San Vicente, los indicadores van a ser punto de referencia para la planeación de cualquier inversión que se haga. Ahora podemos argumentar con cifras, en forma cuantificada frente al Comité Municipal qué es lo que hay y qué hace falta. El Servicio de Extensión podrá así participar en procesos de planeación con información de mejor calidad. Esto será útil no solamente con los Comités de Cafeteros sino también con los municipios. Recordemos que los Consejos Regionales de Desarrollo Rural son ahora escenarios importantísimos en los municipios. Así se podrá hacer planeación para canalizar los recursos pero con cifras, con datos verídicos.

*Coordinación institucional.* Ahora, más que nunca, debemos integrar nuestras acciones especialmente con las del municipio y con los Consejos de Desarrollo Rural.

En la *autogestión* incluimos la capacitación, la formación de líderes, la motivación hacia un liderazgo más participativo, destacar sus acciones, reconocer la importancia que ellos tienen en el desarrollo y respetar los roles que desempeñan en el desarrollo de sus veredas.

Dentro de nuestra visualización de perspectivas estratégicas hemos incluido también el Nuevo Municipio y el Personal del Servicio de Extensión. El *Nuevo Municipio* es un soporte para lograr el objetivo propuesto, a través de la participación comunitaria en la elaboración y cofinanciación de proyectos.

En cuanto al *personal del Servicio de Extensión*, planteamos la necesidad de introducir medidas complementarias como la capacitación técnica, la monitoría, evaluación y seguimiento de los programas que ejecuta el Servicio de Extensión, la documentación y divulgación de las experiencias positivas de los extensionistas, los estímulos a los extensionistas, el aumento en el número de extensionistas y la especialización de los mismos. Con relación a este último punto discutimos en el Grupo que los extensionistas hemos sido 'toderos', encargándonos de muchas cosas a la vez, y carecemos de una especialización en que podamos decir esta o aquella es mi área fuerte. En cuanto al valor de nuestra experiencia, sentimos que los programas no son evaluados y mucho menos son documentadas las experiencias valiosas generadas dentro del Servicio para desarrollarlas como estrategias y divulgarlas a otros profesionales, de dentro y fuera de la Federación, para quienes sea de interés. Parece como si todo lo valioso nos tuviera que llegar de fuera.





# Comentarios finales

• *Jairo Cano, IICA*: De mi parte, quiero agradecer la apertura mental con que ustedes han hecho estas reflexiones y el sentido de colaboración con que aceptaron mi presencia en este Taller. Mi intención consistió en proporcionarles guías metodológicas, estructuras para ordenar el pensamiento, tratando en lo posible de no contaminar sus reflexiones con mis propias convicciones y maneras de ver el mundo. Con el equipo que vino de la Oficina Central —los doctores Jorge Cortés y Germán Viatela— hemos tratado de maximizar la participación e interacción entre ustedes, de tal manera que todos los contenidos surgieran de sus propias experiencias y pensamientos. Además, hemos tratado de que ustedes contextualicen estas reflexiones en el tiempo, en períodos largos de cinco, diez, veinte años desde el presente hacia el pasado y cinco o diez años hacia el futuro; hemos buscado que las reflexiones no se queden en lo más micro de las vicisitudes y retos del trabajo de cada día de ustedes, sino que se extiendan a horizontes más amplios en el marco de la institucionalidad de un nuevo país en construcción, así como de un mundo convulsionado e interdependiente, con fuertes influencias en los modelos de desarrollo. Durante estos dos días hemos mantenido presente lo micro y lo macro, entrelazando lo puntual y lo general, procurando evitar desbalances y asimetrías que distorsionen gravemente su visión de perspectiva. Creo que la metodología funcionó bien, una vez más, y que es muy promisoría para maximizar la participación, para mantener la visión sistémica, para minimizar la contaminación de las reflexiones de los participantes con las preconcepciones del moderador y para evitar cualquier tipo de manipulación externa al grupo de participantes; definitivamente dos días es un tiempo escaso para el Taller y es algo que deberíamos revisar. Para mí este Taller ha sido una nueva experiencia de aprendizaje altamente estimulante y gratificante. Muchas gracias.

• *Jorge Cortés Rojas, Asesor, Departamento de Extensión, FEDERACAFE*: Quiero señalar ante todo que éste ha sido un ejercicio muy importante e interesante desde dos puntos de vista. Primero, desde el análisis juicioso que ustedes hicieron acerca de la situación del Servicio de Extensión y el planteamiento de perspectivas estratégicas, profundo hasta donde fue posible hacerlo dentro de los límites de tiempo programados, con la responsabilidad y profesionalismo que ha caracterizado al Servicio de Extensión, especialmente en el Comité de Santander. Desde ese punto de vista, nosotros consideramos que hemos cumplido a cabalidad los objetivos trazados para este Taller.

Desde otro punto de vista, la utilización de una metodología novedosa, hemos también cumplido a cabalidad. Ahí queda, además, para que ustedes que ya la han vivido, la internalicen y la apliquen en el futuro en su trabajo cuando la consideren pertinente, tanto para el análisis de la situación como para la visualización de perspectivas estratégicas, y no solamente en el Servicio de Extensión sino en cualquier tipo de actividad que ustedes emprendan. Desde esos dos puntos de vista, nos vamos altamente satisfechos. Esperamos que las Memorias de este Taller, que haremos llegar al Comité Departamental, no sea un documento más sino en realidad un derrotero de la nueva misión del Servicio hacia el futuro. Que no sea el documento bonito que archivamos, sino el que continuemos perfeccionando y utilizando para que nos sirva como norte para enfrentar los nuevos retos que discutimos aquí de la competitividad, la equidad y la sostenibilidad, y de nuestra participación en la construcción de una sociedad civil moderna, más descentralizada y democrática, implícita en la Nueva Constitución del país.

Para la Gerencia Técnica y de manera específica para el Departamento de Extensión también ese documento, conjuntamente con los de Antioquia, Risaralda, Valle y posiblemente otros dos o tres más que vamos a continuar haciendo, será fuente de pautas para un gran plan de capacitación, de acompañamiento y de asesoría a las acciones que en las localidades ustedes van a estar continuando y emprendiendo. Muchas gracias a ustedes por su colaboración, a Jairo por su dirección y a Germán que nos acompañó. Un feliz retorno a sus hogares y a sus trabajos.



# **Anexos**



**Anexo 1**

Comité de Cafeteros de Santander. División Técnica

**Taller: Análisis de la situación y perspectivas  
de trabajo del Servicio de Extensión**

**Inscripción**

Nombre del participante

Dirección

Años de trabajo en Extensión

Cobertura actual de su trabajo (municipios, veredas, comunidades)

Otros lugares en donde ha ejercido su actividad como Extensionista

Su profesión y, o, estudios relacionados con Extensión

¿Qué tan informado(a) considera estar usted con respecto a los cambios que están ocurriendo en el país a consecuencia de la instauración de la nueva Constitución y el nuevo modelo de desarrollo?

Muy informado                       Algo informado                       Poco informado



## Anexo 2

*Comité de Cafeteros de Santander. División Técnica*

### Taller: Análisis de la situación y perspectivas de trabajo del Servicio de Extensión

## Participantes

#### **Moisés Abril Morales**

COMITECAFE, Seccional San Gil  
Práctico de Extensión  
Años de trabajo en Extensión: 20.  
Trabajo actual en cuatro municipios: Aratoca, San Gil,  
Pinchote y Barichara.

#### **Juan Fernando Almonacid Durán**

Comité de Cafeteros  
El Socorro  
Ingeniero Agrónomo  
Años de trabajo en Extensión: 1.  
Trabajo actual en cinco municipios: El Socorro, Palmas del  
Socorro, Confinés, Hato y Galán.

#### **Carlos Alberto Arenas Correa**

Comité de Cafeteros de Santander  
Carrera 7 No. 6-13 Puente Nacional, Santander  
Ingeniero Agrónom. Cursos de Capacitación dictados por  
FEDERACAFE en los últimos cuatro años.  
Años de trabajo en Extensión: 4.  
Trabajo actual en 18 veredas del municipio de Puente Nacional  
y en 10 de Guavata.  
Anteriormente en Barbosa, Bucaramanga, La Belleza, Flo-  
rian y Albania.

#### **Luis José Camargo Díaz**

Centro Cafetero San Gil  
Ingeniero Agrónomo  
Años de trabajo en Extensión: 17.  
Trabajo actual en diez municipios de la Seccional San Gil;  
con los Comités Municipales y las UMATA de San Gil,  
Aratoca, Valle de San José, Páramo, Charalá, Coromoro y  
Ocamonte.  
Anteriormente en las Seccionales San Vicente, El Socorro y  
Rionegro (Subseccional Bucaramanga).

#### **Ehymer Cano Marín**

Calle 15 No. 15-29 El Socorro  
Tecnólogo Agropecuario  
Años de trabajo en Extensión: 2.5.  
Trabajo actual en 30 veredas.  
Anteriormente en SEPAS; Barrancabermeja.

#### **Guillermo Cárdenas Martínez**

Comité de Cafeteros  
Calle 15 No. 15-29 El Socorro  
Ingeniero Agrónomo  
Años de trabajo en Extensión: 6.  
Trabajo actual en los municipios de Suaita y Guadalupe.  
Anteriormente en San Vicente de Chucurí.

#### **Ismael Corzo Barrera**

Comité de Cafeteros de Santander  
Institutor Agrícola. Capacitación recibida de la Federación  
Años de trabajo en Extensión: 26.  
Trabajo actual en 28 veredas de los municipios de Girón,  
Lebrija y Piedecuesta  
Anteriormente en la Seccional del Comité de Cafeteros en  
Rionegro, Santander.

#### **Daniel Dávila Villamizar**

Comité de Cafeteros de Rionegro  
Técnico Agrícola. Curso de Extensión en Popayán.  
Años de trabajo en Extensión: 24.  
Trabajo actual en 16 veredas de Rionegro y 3 de Playón.  
Anteriormente en las Seccionales de San Vicente y Barbosa.

#### **Guillermo Hdo. Farfán A.**

Calle 8 No. 7-61 San Gil, Santander  
Nivel Medio en la Fundación Manuel Mejía. Tecnólogo  
Agrícola de la UIS  
Años de trabajo en Extensión: 18.  
Trabajo actual en los municipios de Curití, Mogotes, Páramo  
y Valle de San José; esporádicamente en San Joaquín y  
Onzaga.  
Anteriormente en Pinchote, Barichara, Aratoca y San Gil.

#### **Julio Enrique Gutiérrez Cristancho**

COMITECAFE, Subseccional Charalá  
Técnico Agrícola  
Años de trabajo en Extensión: 17.  
Trabajo actual en la Seccional San Gil, Distrito El Cerrito,  
municipios de Charalá y Ocamonte; 22 Grupos Cafeteros; 2  
Grupos PUDESCO; 25 veredas atendidas en Charalá y 15 en  
Ocamonte.  
Anteriormente en Landazuri, Charria, Simacota, Contrat-  
ación, Curití, Valle de San José y Mogotes.

#### **Jorge Guzmán Marín**

Carrera 26 No. 35-A-16 Edificio Cañaveral, Bucaramanga  
Ingeniero Agrónom. Práctico de Extensión.  
Años de trabajo en Extensión: 23.  
Trabajo actual en la Subseccional Zapatoca, en 20 veredas de  
los municipios de Zapatoca y Betulia.  
Anteriormente en la Seccional Barbosa, en los municipios de  
Barbosa, Jesús María, Guepsa, San Benito y Vélez.

#### **Hernando Londoño Acosta**

Comité de Cafeteros, Barbosa  
Ingeniero Agrónomo  
Años de trabajo en Extensión: 9.  
Trabajo actual en 17 municipios de la Seccional Barbosa.  
Anteriormente en la Seccional San Vicente y en la Sub-  
seccional Zapatoca.





**Julio César Márquez Cáceres**  
Comité de Cafeteros de Santander  
Técnico agrícola  
Años de trabajo en Extensión: 22.  
Trabajo actual en 7 veredas y 7 comunidades del municipio de Bucaramanga.  
Anteriormente en Rionegro, Playón, Suratá y Guadalupe.

**Jaime Moreno Fletcher**  
Carrera 16-A No. 15-A-17, San Vicente de Chucurí, Sant.  
Técnico Agrícola  
Años de trabajo en Extensión: 21.  
Trabajo actual en 15 veredas de los municipios de San Vicente y Zapatoca.  
Anteriormente en la Seccional El Socorro, municipios de Chima, Simacota y Contratación.

**Víctor Manuel Orejarena Vera**  
Calle 51 No. 23-59, Bucaramanga  
Ingeniero Agrónomo  
Años de trabajo en Extensión: 9.  
Trabajo actual en 20 veredas de El Socorro.  
Anteriormente en Puente Nacional, San Vicente, Charalá y El Socorro.

**Jorge Edwin Rave Alvarez**  
Centro Cafetero Oiba, Santander  
Ingeniero Agrónomo. Cursos de FEDERACAFE.  
Años de trabajo en Extensión: 4.  
Trabajo actual en 12 veredas del municipio de Oiba y 4 de Guapota.  
Anteriormente en San Andrés, Lebrija, Girón y El Socorro.

**Pedro Leonardo Rosas Camacho**  
Comité Departamental de Cafeteros de Santander  
Bachiller Técnico Agrícola con MINEDUCACION. Capacitación para el Desarrollo Rural con Comunidades. Todos los paquetes de Extensión sugeridos por FEDERACAFE.  
Años de trabajo en Extensión: 17.5.  
Trabajo actual en la Seccional San Vicente, con sede en San Vicente de Chucurí; atiende todo el municipio, ocho veredas de San Vicente y El Carmen de Chucurí, en una zona geográfica de aproximadamente el mismo tamaño del departamento del Quindío.  
Anteriormente trabajé con la Caja de Crédito Agrario en Natagaima, Tolima; con Comunidades Indígenas en las Concentraciones de Desarrollo Rural (MINEDUCACION) en Natagaima, Tolima y en Timaná, Huila.

**Edgar Roberto Rueda Rueda**  
Calle 21 No. 11-G-15 Los Rosales, Bucaramanga  
Tecnólogo en Administración Agropecuaria  
Años de trabajo en Extensión: 1.5.  
Trabajo actual en el municipio de Matanza, Distrito Santa Cruz, 16 veredas.

**Antonio Sanmiguel Durán**  
Centro Cafetero, Rionegro  
Ingeniero Agrónomo  
Años de trabajo en Extensión: 20.  
Trabajo actual en Rionegro, Bucaramanga, Matanza, Playón, Floridablanca, Piedecuesta, Lebrija, Girón y San Andrés.  
Anteriormente en El Socorro, Barbosa, San Vicente, San Gil y Rionegro.

**Néstor Serrano Capacho**  
Centro Cafetero, San Vicente de Chucurí  
Ingeniero Agrónomo  
Años de trabajo en Extensión: 5.  
Trabajo actual en San Vicente, El Carmen, Betulia y Zapatoca.  
Anteriormente en la Seccional Charalá.

**Gilberto Sierra Garavito**  
Carrera 29 No. 45-17, Tel. 33-9251, Bucaramanga  
Ingeniero Agrónomo  
Años de trabajo en Extensión: 5.  
Trabajo actual en la Subseccional Bucaramanga (6 municipios) y el Distrito Florida (7 veredas).  
Anteriormente en la Subseccional de Puente Nacional y en Oiba.

**Aquileo Téllez Castillo**  
Carrera 10 No 10-03 Puente Nacional  
Bachiller Técnico Agrícola  
Años de trabajo en Extensión: 20.  
Trabajo actual en Guavatá, Sucre, Jesús María, Bolívar, Albania, Florian y La Belleza.  
Anteriormente en Puente Nacional.

**Jerzon Villamarín**  
Calle 8 No. 9-36 Comité de Cafeteros, Barbosa  
Tecnólogo Agropecuario  
Años de trabajo en Extensión: 6.  
Trabajo actual en Barbosa, Guepsa, San Benito, Vélez y La Aguada.  
Anteriormente en El Carmen, San Vicente y Betulia.



### Anexo 3

Comité de Cafeteros de Santander. División Técnica

## Taller: Análisis de la situación y perspectivas de trabajo del Servicio de Extensión

# Programa

### Jueves. 30 de marzo

	<b>Responsable</b>
08:00 - 09:00 Inscripción y cuestionario	Participantes
09:00 - 09:15 Instalación	Félix Alberto Salcedo, Director, División Técnica Comité de Santander
09:15 - 09:30 Orientaciones acerca del Taller	Carlos Alberto Saldías, Jefe, Depto. de Extensión
09:45 - 10:00 Receso	
10:00 - 12:00 Objetivos y expectativas.	Jairo Cano, IICA
12:00 - 13:30 Almuerzo	
13:30 - 14:00 Metodología del Taller	Jairo Cano, IICA
14:00 - 14:45 Análisis de la situación del Servicio de Extensión en Santander. Sesión I.	Participantes.
14:45 - 15:00 Receso	
15:00 - 16:00 Análisis de la situación. Sesión II.	Participantes
16:00 - 16:15 Receso	
16:15 - 17:00 Análisis de la situación. Sesión III.	Participantes.
17:00 - 17:15 Receso	
17:15 - 17:45 Síntesis. Trabajo de grupos	Participantes
17:45 - 18:30 Informes de grupos y discusión en plenaria	Relatores, Participantes

### Viernes. 31 de marzo

08:00 - 08:30 Metodología.	Jairo Cano, IICA
08:30 - 09:45 Perspectivas. Sesión I.	Participantes
09:45 - 10:00 Receso	
10:00 - 10:45 Perspectivas. Sesión II.	Participantes.
10:45 - 11:00 Receso	
11:00 - 11:45 Perspectivas. Sesión III.	Participantes.
11:45 - 12:30 Propuestas de estrategias. Trabajo de Grupos.	Participantes
12:30 - 14:00 Almuerzo	
14:00 - 15:30 Informes de Grupos y síntesis en plenaria.	Relatores, Participantes
15:30 - 16:00 Clausura.	



Comité de Cafeteros de Santander. División Técnica

**Taller: Análisis de la situación y perspectivas  
de trabajo del Servicio de Extensión**

**Objetivos y expectativas**

A continuación presentamos a usted 30 afirmaciones. Por favor, señale [✓] sólo aquellas afirmaciones que expresan algo que usted espera lograr en este Taller de *Análisis de la situación y perspectivas de trabajo del Servicio de Extensión*. Deje sin marcar las afirmaciones que expresan algo que aunque interesante, a su juicio no es razonable esperar que sea logrado durante este Taller.

- [ ] En este Taller espero actualizarme con respecto a los avances internacionales en metodologías de Extensión.
- [ ] Espero que a través de estos talleres empecemos a darle cumplimiento al mandato del Congreso Nacional de Cafeteros que en su Resolución de 6 de diciembre de 1993 autoriza y recomienda: a) inducir un profundo análisis y revisión de las políticas, estrategias y objetivos del Servicio de Extensión, a fin de que se adecúen a la nueva situación del país, del sector agropecuario y particularmente del gremio cafetero; y b) que el Servicio de Extensión se oriente hacia la promoción y organización comunitaria como base esencial para lograr la autogestión y la participación campesina, a fin de que el desarrollo se origine en la base.
- [ ] Espero que éste sea uno de varios talleres con la participación de personal de los Comités Departamentales, que aporten información valiosa para el análisis y perspectivas del Servicio de Extensión.
- [ ] Espero analizar el concepto de estrategia y señalar elementos claves a la planeación y acción estratégica.
- [ ] Espero revisar tres factores determinantes en la identificación de líderes.
- [ ] Espero que logremos generar propuestas de acción para actualizar el Servicio de Extensión.
- [ ] A través de las intervenciones de los demás participantes, espero conocer las expectativas de ellos, de otros técnicos y de los caficultores que atienden, con respecto a la adecuación del Servicio de Extensión a las transformaciones que están generando en el país los nuevos modelos institucionales y de desarrollo.
- [ ] En este Taller espero desarrollar habilidades en la aplicación del método Zopp para la planificación de proyectos.



- [ ] Espero que en este Taller examinemos las metodologías para agregar precisión a los estudios de caracterización del contexto agroecológico y socioeconómico de los productores.
- [ ] Espero que a través de una participación autónoma, crítica, diáfana y positiva, desde la base aportemos orientaciones acerca de lo que deberá ser el Servicio de Extensión en los próximos años.
- [ ] Con mis intervenciones en este Taller, espero participar desde el inicio en una reconceptualización del Servicio de Extensión.
- [ ] Espero que las ideas de cada participante sean escuchadas y analizadas sin prejuicios ni preconcepciones que *a priori* puedan hacerlas ver como equivocadas.
- [ ] Espero en este Taller aprender a utilizar el Manual de Proyectos BPIN.
- [ ] Espero que este Taller sea un escenario apropiado para expresar con plena libertad y autonomía las reflexiones de los técnicos acerca de lo que debería ser en el futuro inmediato la labor del Servicio de Extensión.
- [ ] Espero que examinemos la situación del Servicio de Extensión en sus logros, deficiencias, obstáculos, potencialidades, riesgos y oportunidades para enfrentar los nuevos retos.
- [ ] Espero sugerir vías para que la Federación mantenga su vigencia en los procesos de construcción de una sociedad más participativa, democrática, descentralizada, sostenible, equitativa y competitiva.
- [ ] Espero que formulemos estrategias de difusión tecnológica.
- [ ] Espero que formulemos estrategias de utilización de un medio alternativo para la transferencia de tecnología.
- [ ] Espero que en este Taller los participantes aportemos toda nuestra creatividad.
- [ ] Espero que en nuestros análisis y perspectivas para el Servicio de Extensión tengamos en cuenta las implicaciones de la legislación de fondos parafiscales.
- [ ] Espero que en este Taller hagamos una evaluación del desempeño profesional de cada uno de los participantes.
- [ ] En este Taller espero participar en la elaboración de un diagnóstico organizacional.
- [ ] Espero que identifiquemos diferencias sustanciales entre el modelo de difusión de innovaciones y el cambio tecnológico participativo.
- [ ] Espero que en estos talleres identifiquemos las nuevas habilidades que los Extensionistas necesitamos desarrollar para ejercer acompañamiento efectivo y liderazgo en los procesos de cambio en la Zona Cafetera.





- [ ] Espero que estos talleres no vayan a constituir una rutina más, fuente de frustraciones.
- [ ] Espero discutir en profundidad el concepto de organización para la transferencia de tecnología.
- [ ] Espero examinar las limitantes actuales de los caficultores para tener acceso a las líneas de crédito.
- [ ] Espero que en este Taller examinemos las maneras como las líneas tradicionales de acción del Servicio que hacen énfasis en la producción de café se pudieran complementar con otras líneas de trabajo que planteen los nuevos retos por los que atraviesa el país y la caficultura.
- [ ] Espero que se discuta la problemática de la comercialización de productos diferentes al café en la Zona Cafetera.
- [ ] Espero que a través de estos Talleres se identifiquen nuevos roles y cambios de actitud que se requerirán para hacer un trabajo eficaz de acompañamiento a la gestión de iniciativas comunitarias.

*Gracias por su cooperación.  
Hagamos de este Taller una experiencia gratificante para todos.*

**Nombre del participante**

**Cuestionario número**



## **Anexo 5**

Comité de Cafeteros de Santander. División Técnica

### **Taller: Análisis de la situación y perspectivas de trabajo del Servicio de Extensión**

## **Metodología del Taller.**

#### **A. Análisis y síntesis de la situación.**

Se propone utilizar tres componentes metodológicos:

1. Visualización por medio de tarjetas.
2. Análisis situacional.
3. Síntesis mediante trabajo en grupos y plenaria.

#### **B. Perspectivas.**

Se propone utilizar tres componentes metodológicos:

1. Matriz de influencias y dependencias.
2. Identificación de factores reactivos, activos, críticos e indiferentes.
3. Red de interrelaciones mayores.
4. Planteamiento de estrategias, mediante trabajo en grupos y plenaria.



**Taller: Análisis de la situación y perspectivas  
de trabajo del Servicio de Extensión**

**Análisis de la situación.**

Para identificar elementos concretos de la situación del Servicio de Extensión y su entorno, se propone a los participantes en este Taller utilizar como instrumentos de análisis seis categorías. Cuatro de ellas están referidas al *interior del Servicio* de Extensión del Comité de Cafeteros de Santander (logros, deficiencias, potencialidades y obstáculos). Las dos restantes se refieren al entorno: *los usuarios* del Servicio en el contexto de las nuevas condiciones predominantes en el país, la Federación y el mundo. Partiendo del *aquí y ahora* el análisis se mueve a lo largo de dos ejes: 1) la dimensión tiempo (pasado, presente, futuro); y 2) la dimensión positivo, negativo. A continuación se señalan características de las categorías mencionadas:

**A. Desde el interior del Servicio de Extensión del Comité de Cafeteros de Santander**

1. **Logros** = Hechos positivos, atribuibles a las acciones del Servicio de Extensión.  
Tiempo: Pasado/presente.  
Ambito: El Servicio de Extensión del Comité de Cafeteros de Santander.  
Contenido: Aciertos, puntos fuertes, lo alcanzado y experimentado ya, ventajas establecidas.
2. **Deficiencias** = Hechos que han afectado negativamente las acciones del Servicio.  
Tiempo: Pasado/presente.  
Ambito: El Servicio de Extensión del Comité de Cafeteros de Santander.  
Contenido: carencias, debilidades, insuficiencias, errores, fallas, problemas.
3. **Potencialidades** = Posibilidades aún sin realizar.  
Tiempo: Futuro.  
Ambito: El Servicio de Extensión del Comité de Cafeteros de Santander.  
Contenido: Capacidades sin uso; ideas nuevas; recursos no utilizados; apoyos que el Servicio puede obtener con los cuales puede aumentar su capacidad de desempeño y sus logros futuros.
4. **Obstáculos** = Condiciones que pueden afectar negativamente la realización de las potencialidades del Servicio de Extensión del Comité de Cafeteros de Santander.  
Tiempo: Futuro.  
Ambito: El Servicio de Extensión del Comité de Cafeteros de Santander.  
Contenido: Impedimentos, barreras, restricciones, limitaciones, circunstancias, resistencias, factores adversos.

**B. Desde el entorno.**

5. **Oportunidades** = Posibilidades nuevas, creadas a partir de cambios en el entorno, por ejemplo, por la nueva Constitución, el nuevo modelo de desarrollo y la situación presente y futura de la industria cafetera.  
Tiempo: presente/futuro.  
Ambito: los usuarios del Servicio de Extensión del Comité de Cafeteros de Santander.  
Contenido: nuevas demandas, nuevos escenarios, nuevos campos de acción, nuevos recursos, aumento en la disponibilidad y acceso a recursos.
6. **Riesgos** = Cursos de acción inesperados que pueden afectar negativamente las acciones del Servicio de Extensión.  
Tiempo: Presente/futuro.  
Ambito: Los usuarios del Servicio de Extensión del Comité de Cafeteros de Santander.  
Contenido: limitaciones de recursos, cambios sociales e institucionales inesperados, cambios adversos en el mercado del café, oposición a las acciones del Servicio de Extensión.



## Elementos señalados en el Análisis de la Situación

### 1. LOGROS

- 1.1. -Aceptan las comunidades el Servicio
- 1.2. -Aglutinación de grupos cafeteros
- 1.3. -Ajuste de la producción
- 1.4. -Alimentar la producción del café
- 1.5. -Alta credibilidad
- 1.6. -Amortiguadores de las crisis
- 1.7. -Apoyo institucional
- 1.8. -Aumentar nivel de vida
- 1.9. Avance tecnológico
- 1.10. -Caficultor aplica la tecnología
- 1.11. -Calidad de vida del cafetero
- 1.12. -Capacitación técnica del cultivo del café
- 1.13. -Con la tecnificación del cultivo se aumentó la producción
- 1.14. -Con la tecnificación se ha mejorado el nivel de vida de la familia cafetera
- 1.15. -Concientización grupal
- 1.16. -Confianza
- 1.17. -Credibilidad
- 1.18. -Credibilidad con relación a otras instituciones
- 1.19. -Credibilidad en el extensionista
- 1.20. -Credibilidad en el Servicio de Extensión
- 1.21. -Desarrollo integral
- 1.22. -Desarrollo social
- 1.23. -Desarrollo social de la familia
- 1.24. -Desarrollo tecnológico del cultivo del café
- 1.25. -El técnico extensionista es líder
- 1.26. -Estímulos
- 1.27. -Formación grupal
- 1.28. -Grupos de amistad han generado opinión del caficultor
- 1.29. -Humanización
- 1.30. -Humanización de la familia cafetera
- 1.31. -Imagen
- 1.32. -La tecnificación de la caficultura
- 1.33. -Liderazgo
- 1.34. -Los valores humanos se destacan
- 1.35. -Mayor participación del cafetero
- 1.36. -Mejoramiento de la tecnología
- 1.37. -Mejoramiento del nivel de vida
- 1.38. -Mejoramiento del nivel de vida del agricultor
- 1.39. -Mejoramiento económico
- 1.40. -Mejoramiento en el nivel de vida
- 1.41. -Mejorar los ingresos de la familia cafetera
- 1.42. -Organización de grupos CADESOC





- 1.43. -Organización grupal
- 1.44. -Participación
- 1.45. -Participación comunitaria
- 1.46. -Participación del caficultor
- 1.47. -Productividad
- 1.48. -Recontextualización
- 1.49. -Superación
- 1.50. -Tecnificación
- 1.51. -Tecnificación del cultivo
- 1.52. -Trabajo con grupos de amistad
- 1.53. -Transferencia de tecnología
- 1.54. -Unidad gremial
- 1.55. -Vinculación de toda la familia

## **2. DEFICIENCIAS**

- 2.1. -Alta cobertura
- 2.2. -Buscar más líderes "Formación"
- 2.3. -Cambios repentinos a programas
- 2.4. -Cobertura parcial
- 2.5. -Concientización comités municipales
- 2.6. -Conformismo
- 2.7. -Conformismo institucional
- 2.8. -Creamos dependencia en nuestro trabajo con los grupos de amistad.
- 2.9. -Cubrimiento no total de cafeteros
- 2.10. -Domina la urgencia sobre lo importante
- 2.11. -El programa de eliminación de cafetales
- 2.12. -Envidia otros gremios
- 2.13. -Estímulo
- 2.14. -Falta continuidad
- 2.15. -Falta coordinación Servicio de Extensión
- 2.16. -Falta integración gremial
- 2.17. -Falta organización en el trabajo del Servicio de Extensión
- 2.18. -Falta reingeniería
- 2.19. -Faltó apoyar más a los líderes
- 2.20. -Faltó participación de la comunidad en los programas
- 2.21. -Formación tecnócrata en Servicio de Extensión
- 2.22. -Individualismo
- 2.23. -Interrupción de programas
- 2.24. -Ley 50
- 2.25. -Liberación
- 2.26. -Lo importante y lo urgente
- 2.27. -Los métodos de extensión no se preparan debidamente
- 2.28. -Metas cuantitativas
- 2.29. -Muchas funciones
- 2.30. -Muchos blancos
- 2.31. -No todos progresaron
- 2.32. -Paternalismo
- 2.33. -Poco cubrimiento
- 2.34. -Problema social
- 2.35. -Problemas sanitarios



- 2.36. -Programas impositivos
- 2.37. -Programas unidireccionales
- 2.38. -Repetitivos
- 2.39. -Rutina
- 2.40. -Se perdió presencia institucional/crisis
- 2.41. -Zonas cafeteras desatendidas

### **3. POTENCIALIDADES**

- 3.1. -Alto nivel de respuesta por el agricultor
- 3.2. -Analítico planeado
- 3.3. -Apertura al cambio
- 3.4. -Apoyar el desarrollo del nuevo municipio
- 3.5. -Apoyo al gremio
- 3.6. -Aprovechar mejor a líderes
- 3.7. -Autogestión
- 3.8. -Baja producción de alimentos
- 3.9. -Calidad
- 3.10. -Cambio de actitud del Servicio de Extensión
- 3.11. -Cambio nacional constitucional
- 3.12. -Capacidad del extensionista
- 3.13. -Capacitación adecuada a las nuevas circunstancias
- 3.14. -Capacitación y documentación para participar
- 3.15. -Cofinanciación DRI-Municipio
- 3.16. -Comités municipales de cafeteros bien estructurados
- 3.17. -Coordinación antes de gestión
- 3.18. -Coordinación institucional
- 3.19. -Credibilidad del Servicio de Extensión
- 3.20. -Créditos
- 3.21. -Dar más importancia a líderes
- 3.22. -Deterioro de recursos naturales
- 3.23. -Diversificación
- 3.24. -Elaboración de proyectos con participación comunitaria
- 3.25. -Estímulos
- 3.26. -Estrategias concretas y continuas
- 3.27. -Evaluarnos
- 3.28. -Formación de líderes
- 3.29. -Generar creatividad
- 3.30. -Humanizar más el trabajo
- 3.31. -Imagen
- 3.32. -Incentivos
- 3.33. -Integración gremial
- 3.34. -Investigación con propósito
- 3.35. -Investigación regional
- 3.36. -La nueva constitución
- 3.37. -Las UMATA
- 3.38. -Liberación de grupos evaluativos
- 3.39. -Mayor cobertura técnica
- 3.40. -Mayor participación comunitaria
- 3.41. -Mejorar nuestro entorno
- 3.42. -Mística del Servicio de Extensión



- 3.43. -Nueva metodología
- 3.44. -Objetivos claros
- 3.45. -Organización gremial
- 3.46. -Organización institucional
- 3.47. -Participación ciudadana
- 3.48. -Personal motivado
- 3.49. -Planes zonales
- 3.50. -Positivismo
- 3.51. -Potencial humano
- 3.52. -Programas acordes con el Servicio de Extensión
- 3.53. -Proyectos específicos
- 3.54. -Recursos económicos
- 3.55. -Recursos económicos municipales
- 3.56. -Reingeniería
- 3.57. -Respaldo de las directivas
- 3.58. -Se cuenta con recurso humano y económico
- 3.59. -Situarnos en nuestra realidad
- 3.60. -Trabajar con grupos juveniles
- 3.61. -Ubicar proyectos con más planeación
- 3.62. -Una mayor capacitación
- 3.63. -Unificación de programas
- 3.64. -Vincular la comunidad y la familia en el cambio

#### **4. OBSTACULOS**

- 4.1. -Agentes externos cambian actitudes positivas
- 4.2. -Agricultor deja la vereda
- 4.3. -Alcoholismo
- 4.4. -Analfabetismo
- 4.5. -Apatía
- 4.6. -Areas extensas y/o dispersas
- 4.7. -Baja rentabilidad
- 4.8. -Baja rentabilidad del agro
- 4.9. -Broca
- 4.10. -Clima
- 4.11. -Cosechas mal pagadas
- 4.12. -Crédito inoportuno
- 4.13. -Crédito oportuno
- 4.14. -Créditos, transporte, vehículos
- 4.15. -Crisis del agro
- 4.16. -Cruces de planes con programas
- 4.17. -Cultivos ilícitos
- 4.18. -Desestímulo al sector agropecuario
- 4.19. -Desperdicio del tiempo útil
- 4.20. -Enemigos del gremio
- 4.21. -Envidia
- 4.22. -Evaluación de programas
- 4.23. -Falta continuidad
- 4.24. -Falta coordinación con otorgamiento de obras
- 4.25. -Falta coordinación de programas entre comités y empleados
- 4.26. -Falta de extensionistas



- 4.27. -Falta evaluar los programas
- 4.28. -Falta incentivos
- 4.29. -Grado educativo
- 4.30. -Guerrilla
- 4.31. -Incertidumbre
- 4.32. -Incertidumbre sobre el mercado
- 4.33. -Inmediatismo
- 4.34. -Inseguridad
- 4.35. -Intolerancia
- 4.36. -Mano de obra
- 4.37. -Mano de obra escasa
- 4.38. -Miedo al cambio
- 4.39. -Migración
- 4.40. -Migración del campo
- 4.41. -Múltiples labores
- 4.42. -No hay incentivos en la agricultura acordados
- 4.43. -Orden público
- 4.44. -Pesimismo
- 4.45. -Piden informes que después no se utilizan
- 4.46. -Planeación
- 4.47. -Poco personal
- 4.48. -Política en las UMATA
- 4.49. -Políticas inadecuadas
- 4.50. -Premios no merecidos
- 4.51. -Problemas de orden social
- 4.52. -Problemas sanitarios
- 4.53. -Saturación de programas a las comunidades
- 4.54. -Tenencia de la tierra
- 4.55. -Toderos
- 4.56. -Trabajos a inmediato plazo
- 4.57. -Tradicionalismo
- 4.58. -Tradición
- 4.59. -Varios frentes de trabajo
- 4.60. -Vías

## **5. OPORTUNIDADES**

- 5.1. -Apertura de mercados
- 5.2. -Apertura económica
- 5.3. -Asesorar a concejos y alcaldes
- 5.4. -Aumento demanda de café
- 5.5. -Ayudar a un desarrollo más armónico-UMATA
- 5.6. -Bonificaciones
- 5.7. -Buenos precios
- 5.8. -Buenos precios del café
- 5.9. -Café escaso
- 5.10. -Cambios de política
- 5.11. -Cambios positivos
- 5.12. -Cambios sociales y políticos
- 5.13. -Capacitación
- 5.14. -Competencia por calidad





- 5.15. -Condonación deudas cafeteras
- 5.16. -Cooperativas
- 5.17. -Costo de vida en la ciudad
- 5.18. -Creación de ONG
- 5.19. -Crédito barato
- 5.20. -Educación oportuna
- 5.21. -El estímulo del precio
- 5.22. -El nuevo municipio
- 5.23. -Emprender proyectos/mercadeo
- 5.24. -Estímulo al campo
- 5.25. -Estímulos
- 5.26. -Financiación DRI
- 5.27. -FIS
- 5.28. -Formulación de proyectos
- 5.29. -Incentivos
- 5.30. -Incrementos precios
- 5.31. -Infraestructura vial
- 5.32. -Intereses por renovar
- 5.33. -Las UMATA
- 5.34. -Legalización de predios
- 5.35. -Leyes 99, 101, 160, 60 y 100
- 5.36. -Liderar elaboración de proyectos
- 5.37. -Más apoyo al campo
- 5.38. -Más asistencia técnica
- 5.39. -Mayor cantidad de recursos
- 5.40. -Mayor participación comunitaria
- 5.41. -Mejor orden público
- 5.42. -Mejoramiento condiciones sociales
- 5.43. -Mejoramiento de vías
- 5.44. -Mejorar presencia institucional
- 5.45. -Mejores programas sociales
- 5.46. -Mercados de café especiales
- 5.47. -Nueva planeación
- 5.48. -Nuevas políticas agrarias
- 5.49. -Nuevas variedades
- 5.50. -Nuevo ordenamiento municipal
- 5.51. -Ordenamiento en el mercado de productos
- 5.52. -Participación comunitaria
- 5.53. -Participación desarrollo integral municipal
- 5.54. -Plan de desarrollo municipal
- 5.55. -Políticas macro que estimulen al agro
- 5.56. -Por competitividad habrá mayor eficiencia
- 5.57. -Programa Naciones Unidas
- 5.58. -Rebaja de deudas
- 5.59. -Red de solidaridad
- 5.60. -Refinanciación de créditos
- 5.61. -Renovación del pacto cafetero
- 5.62. -Subsidios campesinos
- 5.63. -Veeduría ciudadana



## **6. RIESGOS**

- 6.1. -Aceptar el cambio
- 6.2. -Alto costo del crédito
- 6.3. -Apatía
- 6.4. -Baja competitividad
- 6.5. -Bajos precios del café
- 6.6. -Broca
- 6.7. -Cambio de variedades
- 6.8. -Cambios climáticos
- 6.9. -Cambios climatológicos
- 6.10. -Cambios en política cafetera
- 6.11. -Competencia
- 6.12. -Comunidades no apoyen los proyectos
- 6.13. -Corrupción administrativa
- 6.14. -Creación de autoritarismo
- 6.15. -Crear expectativas
- 6.16. -Desidia administrativa
- 6.17. -Desánimo del agricultor
- 6.18. -Desconocer derechos
- 6.19. -Desorden y rechazo
- 6.20. -Desviación de los objetivos
- 6.21. -Desvío de las oportunidades
- 6.22. -Desvío de recursos
- 6.23. -Disminuye la credibilidad
- 6.24. -Ensayar programas
- 6.25. -Escepticismo
- 6.26. -Factores climáticos
- 6.27. -Factores climáticos adversos
- 6.28. -Falta de mercado
- 6.29. -Falta recursos económicos
- 6.30. -Fluctuación de precios
- 6.31. -Importación de alimentos
- 6.32. -Inestabilidad
- 6.33. -Inseguridad
- 6.34. -Inseguridad, guerrilla
- 6.35. -Intereses de países desarrollados
- 6.36. -Intermediarios
- 6.37. -La corrupción política
- 6.38. -La poca rentabilidad
- 6.39. -Líderes mal orientados
- 6.40. -Limitación de recursos
- 6.41. -Malos precios
- 6.42. -Mayor dependencia
- 6.43. -Mayor deterioro de la caficultura
- 6.44. -Mercadeo
- 6.45. -Miedo a invertir
- 6.46. -Miedo a participar
- 6.47. -Migración
- 6.48. -No ejecución de proyectos
- 6.49. -Nuevos gobiernos



- 6.50. -Oportunidad de trabajo
- 6.51. -Paternalismo
- 6.52. -Pérdida de calidad del café
- 6.53. -Plagas y enfermedades
- 6.54. -Poca o escasa mano de obra
- 6.55. -Políticas económicas. Revaluación del peso
- 6.56. -Políticas mal trazadas
- 6.57. -Precio interno
- 6.58. -Proteccionismo
- 6.59. -Proyectos que llenen las expectativas
- 6.60. -Saturación crediticia
- 6.61. -Tramitología



## Anexo 8

Comité de Cafeteros de Santander. División Técnica

### **Taller: Análisis de la situación y perspectivas de trabajo del Servicio de Extensión**

## **Síntesis de la situación. Trabajo de Grupos.**

En estas dos sesiones finales del primer día se busca llegar a una síntesis de la situación, como producto de la cual se identifiquen los doce conceptos más relevantes del análisis llevado a cabo por los participantes (dos conceptos por cada una de las seis categorías). Se propone hacer primero un trabajo de grupos durante media hora y luego una plenaria de unos 45 minutos. Para el efecto se solicita que los participantes se organicen en seis grupos:

**Grupo 1. Logros (pasado y presente).**

**Grupo 2. Deficiencias (pasado y presente).**

**Grupo 3. Potencialidades (presente y futuro).**

**Grupo 4. Obstáculos (presente y futuro).**

**Grupo 5. Oportunidades (presente y futuro).**

**Grupo 6. Riesgos (presente y futuro).**

Se sugiere que cada grupo nombre un relator que presente la síntesis ante la plenaria.

El trabajo de los Grupos consistirá en tomar las tarjetas respectivas, agruparlas en conceptos más amplios, tomando en consideración las interacciones entre ellas y seleccionar a su juicio los dos conceptos de mayor importancia. Se espera que cada grupo seleccione al menos dos conceptos para la categoría que le haya correspondido sintetizar.

Sobre una hoja de papelógrafo, con letras grandes que puedan ser leídas desde los asientos de los participantes, se debe escribir una definición de cada concepto. Estas definiciones serán utilizadas en el trabajo del segundo día de Taller.

En la plenaria, una vez hechas las presentaciones de los relatores, se espera que haya una discusión amplia a través de la cual fluya un intenso intercambio de información y experiencias entre los participantes.





**Taller: Análisis de la situación y perspectivas  
de trabajo del Servicio de Extensión**

**Planteamiento de estrategias.  
Matriz de influencias y dependencias.**

Hoy el Taller se centra en la búsqueda de perspectivas estratégicas. El primer paso metodológico consiste en elaborar una matriz de influencias y dependencias entre los factores seleccionados en el día anterior como resultado del análisis de la situación.

Para abordar el trabajo, se construye una matriz cuadrada, colocando tanto en las columnas como en las hileras los factores seleccionados. La lista deberá seguir la misma secuencia en hileras y columnas. La lista se elabora al azar, sin previo señalamiento de orden de importancia relativa de los factores.

Enseguida se procede a calificar la influencia de cada uno de los factores colocados en las hileras, sobre cada uno de los colocados en las columnas. Para hacer esta calificación se va a utilizar la siguiente escala:

Sin efecto	= 0	Tarjeta blanca
Efecto mínimo	= 1	Tarjeta gris
Efecto moderado	= 2	Tarjeta curuba
Efecto fuerte	= 3	Tarjeta naranja

Al hacer la calificación de la influencia de unos factores sobre otros, se siguen tres reglas: 1) siempre se califica desde las hileras hacia las columnas; 2) la calificación se hace por consenso; no es un promedio ni una votación; y 3) la reducción de divergencias se hace a través de la racionalización de las calificaciones que están en desacuerdo.

La reducción de divergencias es componente importante del proceso de calificación de influencias, no sólo en cuanto al acuerdo mutuo de asignar un determinado número como calificación del conjunto de participantes, sino porque a través de la confrontación de puntos de vista diferentes se comparten racionalizaciones implícitas en las influencias que unos factores pueden tener sobre otros.

Dado que la construcción de la matriz de influencias y dependencias exige un esfuerzo intelectual serio, que puede consumir bastante tiempo, es deseable que el conjunto de participantes trate de encontrar un ritmo balanceado, que ni se detenga excesivamente en cada par de factores ni asigne números precipitadamente y sin el debido juicio de los participantes.

Una vez terminado el proceso de calificación, la matriz se completa haciendo las sumas de las hileras (influencias), las sumas de las columnas (dependencias), los cuocientes dependencias+influencias, los cuocientes influencias+dependencias y los productos influencias x dependencias.



Comité de Cafeteros de Santander. División Técnica

**Taller: Análisis de la situación y perspectivas  
de trabajo del Servicio de Extensión**

**Planteamiento de estrategias.  
Identificación de factores.**

En la búsqueda de perspectivas estratégicas un segundo paso metodológico consiste en identificar las tendencias de comportamiento que los distintos factores considerados exhiban en las interrelaciones mutuas determinadas en la matriz de influencias y dependencias.

Para hacer esto se dibuja un plano de coordenadas cartesianas, en el eje de las abscisas van las influencias y en las ordenadas van las dependencias. Sobre el plano se ubican los factores, como puntos determinados por pares de coordenadas (suma de influencias y suma de dependencias para cada factor). El plano queda dividido en cuatro cuadrantes, que reciben los nombres de activos, reactivos, críticos e indiferentes. Las ubicaciones de los factores en estos cuadrantes se interpretan de la siguiente manera:

1. *Factores activos.* Constituyen aquellos factores sobre los cuales se deberá intervenir con prioridad, puesto que tienen efectos importantes sobre los demás. Son variables de intervenciones de desarrollo.
2. *Factores reactivos.* Pueden ser utilizados como indicadores de cambio, eficacia y eficiencia de las intervenciones, puesto que expresan con mayor sensibilidad los efectos de otros factores.
3. *Factores críticos.* Deben ser objeto de monitoría como instrumento de llamado de atención (alarma), puesto que pueden desestabilizar cualquier desarrollo, por ser a la vez elementos que influyen y son influidos. A través de factores críticos pueden identificarse tanto riesgos como oportunidades de desarrollo. Se les debe controlar permanentemente.
4. *Factores indiferentes.* Sirven como variables de experimentación, ensayos y proyectos piloto, puesto que aunque no se espera de ellas efectos mayores como factores de desarrollo, por alguna razón fueron señaladas en el análisis y lograron entrar a la matriz.



Comité de Cafeteros de Santander. División Técnica

**Taller: Análisis de la situación y perspectivas  
de trabajo del Servicio de Extensión**

**Planteamiento de estrategias.  
Visualización de interrelaciones mayores.**

En la búsqueda de perspectivas estratégicas un tercer paso metodológico consiste en visualizar las interrelaciones mayores (fuertes, algunas de ellas recíprocas) entre los factores considerados.

La visualización va resultando de jugar con la ubicación de los factores sobre una página, a manera de dibujo. Los factores más reactivos se ubican hacia la derecha de la página; los más activos, hacia la izquierda. Los factores del entorno se ubican hacia la periferia del dibujo. Luego se traza una línea cerrada, dentro de la cual queden los factores sobre los cuales el Servicio de Extensión tiene algún grado de control y alguna capacidad de intervención. Los factores del entorno quedan por fuera de esta línea cerrada.

Al ir construyendo el dibujo, se van señalando por medio de flechas las influencias que recibieron calificación 3. Una visualización afortunada puede requerir hacer varios dibujos hasta mostrar una representación simple y directa de las interrelaciones mayores.



**Taller: Análisis de la situación y perspectivas  
de trabajo del Servicio de Extensión**

**Planteamiento de estrategias.  
Trabajo de Grupos.**

En esta sesión final del segundo día se busca llegar al planteamiento de estrategias. Se sugiere que los participantes se organicen en tres grupos y que cada grupo nombre un relator que presente ante la plenaria las perspectivas estratégicas visualizadas. Se espera que cada grupo plantee al menos una estrategia.

La visualización de perspectivas estratégicas y acciones de desarrollo requiere alta creatividad. La matriz de influencias y dependencias, la identificación de factores y la visualización de interrelaciones mayores son instrumentos de pensamiento que ayudan al planteamiento de estrategias, pero de ninguna manera substituyen la creatividad y el criterio basado en la experiencia y el conocimiento previo que poseen los participantes. Para plantear estrategias se sugiere seguir tres pasos:

**Paso 1.** Seleccionar una variable reactiva y proponer un objetivo de desarrollo. Si no se hace nada, este factor irá indicando peores condiciones de desarrollo. Una pregunta pertinente será, entonces: ¿Qué intervenciones pueden contribuir a producir efectos de desarrollo a través de este factor?

**Paso 2.** Seleccionar los ejes de la estrategia. En este sentido, los factores activos sobre los cuales se tiene algún grado de control constituyen los pilares de la estrategia y los ámbitos en los cuales habría que actuar primero y con mayor intensidad.

**Paso 3.** Complementar la estrategia con medidas colaterales. Una vez definida la estrategia uno deberá buscar medidas de refuerzo para afianzar el logro del objetivo de desarrollo y contrarrestar los obstáculos a las intervenciones.

En la plenaria, una vez hechas las presentaciones de los relatores, a través de la discusión se espera que se agregue precisión, significado y sentido de practicidad a las perspectivas visualizadas.











