

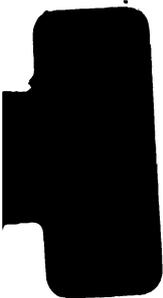


Federación Nacional de
Cafeteros de Colombia

de la situación y perspectivas
ajo del Servicio de Extensión

TALLER DE ANALISIS Y PERSPECTIVAS DE TRABAJO DEL SERVICIO DE EXTENSION

IICA
C20
15



Análisis de la situación y perspectivas de trabajo del Servicio de Extensión

Resúmenes de los Talleres

Reunión con los Directores y Subdirectores
de las Divisiones Técnicas de los Comités
Departamentales de:

*Antioquia
Cauca
Risaralda
Santander
Valle del Cauca*

Medellín, 21 de julio de 1995

— I I C A —
COMITÉ DEPENDIENTE
FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS
MEDIANÍA

110A
020
15

BV-10266

00000452

Introducción.

La Gerencia Técnica de la Federación Nacional de Cafeteros —a través de la División de Producción y Desarrollo Social y el Departamento de Extensión, con apoyo técnico del IICA— realizó en el primer semestre de 1995 cinco talleres con 95 extensionistas de los Comités Departamentales de Antioquia, Cauca, Risaralda, Santander y Valle del Cauca.

Los talleres son un aporte al *propósito* 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 tal propósito se señalaron las siguientes *orientaciones* para la realización de los talleres:

- Que constituyeran un escenario apropiado para la construcción de reflexiones críticas, transparentes y auténticas acerca de la situación y perspectivas del Servicio de Extensión.
- Que el insumo mayor en tales reflexiones fueran las experiencias y pensamientos de los extensionistas.
- Que en los talleres se buscara un alto grado de participación de los extensionistas.
- Que se procurara mantener al mínimo las intervenciones desde fuera de los extensionistas.

Se elaboró un diseño con *instrumentos* provenientes del análisis situacional y del análisis perceptivo estructural sistémico. A estos instrumentos se les introdujeron modificaciones para hacerlos específicamente adecuados al propósito y orientaciones que se señalaron al comienzo.

Las reflexiones discurrieron a lo largo de tres dimensiones: 1) tiempo (pasado, presente, futuro); 2) valoración (positiva, negativa); y 3) ámbito (interior de Servicio de Extensión, entorno). Con la superposición de estas tres dimensiones, el análisis de la situación en cada caso se centró en seis componentes del Servicio y su entorno: logros, deficiencias, potencialidades, obstáculos, oportunidades y riesgos. En los cinco talleres se generaron 1.431 elementos situacionales, con los cuales se elaboraron 93 conceptos.

Los 93 conceptos fueron reagrupados en 61 factores con los cuales se construyeron cinco matrices. La ponderación y racionalización de las interdependencias entre los factores con los cuales se construyeron las matrices generaron 747 calificaciones, a partir de las cuales se observaron tendencias en el comportamiento de los factores examinados.

De esta manera, los extensionistas en las sesiones finales de los Talleres visualizaron perspectivas para el Servicio de Extensión hacia la próxima década y destacaron la relevancia de generar estrategias para el *acompañamiento a la gestión de iniciativas comunitarias*.

Comité de Cafeteros de Antioquia

En el Taller realizado por el Comité de Cafeteros de Antioquia, durante los días 15 y 16 de marzo de 1995, los participantes visualizaron dos grandes objetivos para el futuro inmediato y de mediano plazo:

- **Desarrollar y diseminar ampliamente modelos tecnológicos para el caficultor, que aseguren una producción con competitividad, equidad y sostenibilidad a través del tiempo.**
- **Disponer de un Servicio de Extensión altamente capacitado y motivado para propiciar en el campo la puesta en práctica de las políticas del gremio.**

Convergentes hacia estos objetivos, los participantes señalaron las siguientes como las líneas de acción programática de mayor prioridad:

- **Estudiar objetivamente los sistemas de producción de los agricultores, potenciar aquellos que demuestren ser competitivos —en armonía con criterios de equidad y sostenibilidad— y diseminarlos ampliamente. Dentro de esta línea, eliminar las prácticas profesionales que tiendan a subestimar los conocimientos de los agricultores.**
- **Establecer procedimientos eficientes y oportunos de planeación y evaluación.**
- **Poner en práctica un programa de desarrollo profesional integral para el personal del Servicio de Extensión, que incluya oportunidades apropiadas para capacitarse y mejores condiciones laborales.**

Como acción complementaria de la mayor relevancia fue resaltada la participación del Servicio de Extensión en todos los desarrollos del *nuevo modelo constitucional*, en coordinación con otras instituciones.

Al igual que en el Taller de Risaralda, la política cafetera y los conflictos sociales fueron resaltados como fuerzas del entorno que inciden poderosamente en toda la acción del Servicio de Extensión, frente a las cuales se carece de capacidad para intervenir.

Los planteamientos del Servicio de Extensión del Comité de Cafeteros de Antioquia constituyen orientación a las Oficinas Centrales en Bogotá, para apoyar las acciones de Extensión en respuesta a los nuevos retos.

Factores e interrelaciones

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 10, 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:

- Deterioro ambiental 2.5
- Producción competitiva y sostenible 2.3

Una variable que conviene estar monitoreando y siendo objeto de intervención es:

- Deficiencias en los procesos de transferencia 1.5

La variable más crítica, por las influencias que ejerce y recibe es:

- Toma de decisiones dentro del nuevo modelo constitucional 378

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:

- Deficiencias de planeación 1.8
- Subestimación de los conocimientos del agricultor 1.7
- Deficiencias en evaluación 1.5
- Desarrollo profesional integral 1.5

Una variable con potencial para plantear acciones complementarias es:

- Descoordinación interinstitucional 1.3

Dos fuerzas del entorno, importantes, pero sobre las cuales el Servicio no tiene capacidad para ejercer intervenciones directas son:

- Políticas de producción 1.6
- Conflictos sociales 1.0

Las interrelaciones mayores (Anexo 11), algunas de ellas recíprocas, se visualizan en la Fig. 2.

Factores	A.	B.	C.	D.	E.	F.	G.	H.	I.	J.	K.	ΣInf.	Inf.+Dep.	I x D
A. Deficiencia en los procesos de transferencia de tecnología	0	0	0	3	0	3	0	1	0	1	3	11	0.7	176
B. Políticas de producción	2	-	3	3	2	3	1	2	2	2	2	22	1.6	308
C. Deficiencias de planeación	2	3	-	3	3	3	2	1	2	2	2	23	1.8	299
D. Deterioro ambiental	0	2	0	-	0	3	3	3	0	0	0	11	0.4	308
E. Deficiencias en la evaluación	3	0	2	2	-	3	0	0	1	3	2	16	1.5	176
F. Producción competitiva y sostenible	0	3	0	3	0	-	3	2	1	0	0	12	0.4	336
G. Toma de decisiones dentro del nuevo modelo constitucional	0	3	3	3	0	3	-	3	3	0	0	18	0.9	376
H. Conflictos sociales	2	0	0	3	2	3	3	-	2	2	0	17	1.0	289
I. Descoordinación interinstitucional	2	1	2	3	1	2	3	2	-	0	2	18	1.3	252
J. Desarrollo profesional integral (capacitación, ingresos)	2	1	2	2	2	2	3	1	2	-	2	19	1.7	209
K. Subestimación de los conocimientos del agricultor	3	1	1	3	1	3	3	2	1	1	-	19	1.5	247
ΣDependencias	16	14	13	28	11	28	21	17	14	11	13	186		
Cuociente dependencias/influencias	1.5	0.6	0.6	2.5	0.7	2.3	1.2	1.0	0.8	0.6	0.7			

◆ ▲ ▲ ◆

Escala:

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

Simbolos 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.

Cuadro 1. Matriz de influencias y dependencias. Comité de Cafeteros de Antioquia.

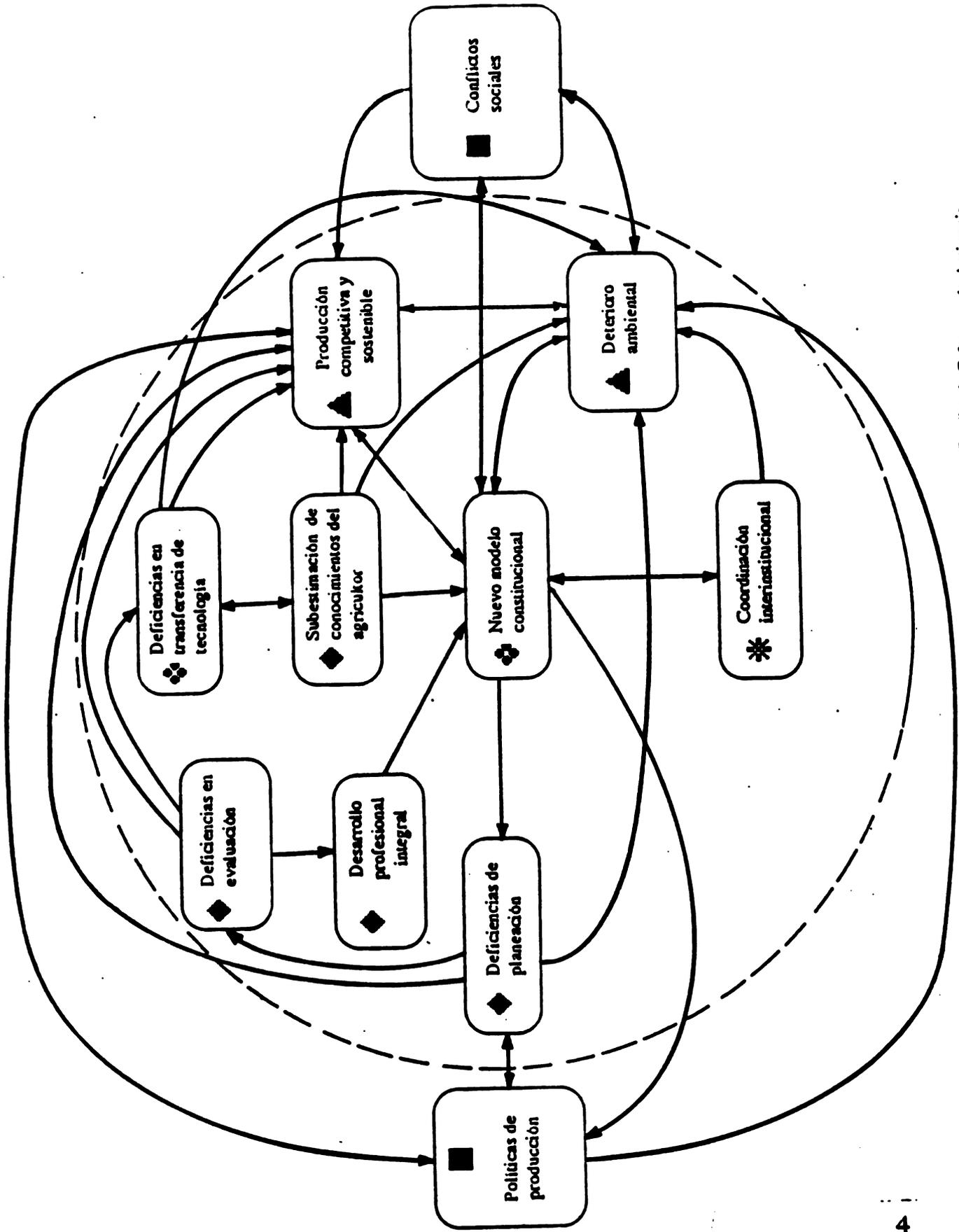


Fig. 2. Visualización de interrelaciones fuertes, algunas de ellas recíprocas. Comité de Cafeteros de Antioquia.

Comité de Cafeteros del Cauca

Los tres grupos en que se organizaron los extensionistas del Comité de Cafeteros del Departamento del Cauca para buscar orientaciones estratégicas a su acción futura coincidieron en señalar una misma meta de orden superior: el desarrollo social con sostenibilidad de los recursos naturales. En respuesta a esta orientación mayor, el objetivo central del Servicio deberá continuar siendo elevar el nivel de vida de la familia cafetera caucana.

En el contexto del nuevo país, la vinculación del Servicio a los planes de desarrollo municipal constituirá uno de los ejes estratégicos de mayor potencial para contribuir a elevar el nivel de vida de los caficultores, sus familias y sus comunidades, teniendo en consideración factores críticos como los provenientes de toda la problemática social caucana (guerrilla, cultivos ilícitos y pobreza rural) y de variables que inciden en el ingreso del caficultor, una de ellas el financiamiento tanto de sus cultivos como de las iniciativas de desarrollo comunitario.

Para vincularse activa, directa y eficazmente a los planes de desarrollo municipal será necesario que el Servicio de Extensión: a) se fortalezca haciendo reingeniería de sus propios procesos — uno de ellos la planificación; b) que intensifique, reoriente y aplique fortalezas anteriores tales como la metodología grupal; y c) que incluya en todas sus acciones instrumentos dirigidos a reducir el paternalismo y la dependencia; habrá que dedicar esfuerzos mayores a propiciar la autogestión, buscando que la gente se responsabilice de su propio desarrollo.

Central a una nueva concepción del Servicio deberá ser el concepto de *acompañamiento* a la iniciativas de las comunidades locales. Apoyados en la experiencia del Servicio de Extensión, estimular y proporcionar acompañamiento a los agricultores para que ellos mismos conformen grupos formales y puedan realizar procesos de autogestión que les permitan interactuar con las políticas del nuevo municipio y por ende aprovechar los beneficios de la Nueva Constitución. Uno de los instrumentos señalados explícitamente fue la metodología de indicadores de desarrollo social para cuantificar los niveles de pobreza.

Los extensionistas deberán actualizarse en formulación, planeación, ejecución y administración de proyectos, legislación administrativa municipal, manejo de recursos y la dinamización de los trabajos en grupo.

En la sostenibilidad de los recursos naturales, el Servicio de Extensión deberá atender especialmente la organización de grupos con líderes y jóvenes en las escuelas, desde el nivel de primaria para que se eduquen en el uso, manejo y conservación de estos recursos teniendo en cuenta las tecnologías existentes en la región.

Como principal factor del entorno, en el Taller se hizo énfasis en las políticas tanto del gobierno como de la Federación, que constituyen variables estructurales determinantes de lo que es viable lograr hacia el futuro.

Los participantes en el Taller también coincidieron en llamar la atención hacia un factor que puede ir progresivamente minando su moral y desempeño: los estímulos laborales.

Factores e interrelaciones

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.

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. 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, tres variables exhiben comportamiento reactivo, útiles para plantear objetivos de desarrollo:

•Financiamiento	1.7
•Desarrollo social	1.4
•Paternalismo	1.3

Cuatro variables muestran tendencia a comportarse como activas, es decir, presentan potencial para ser utilizadas como líneas programáticas. A través de las variables activas, el Servicio de Extensión puede ejercer influencia en las reactivas para buscar objetivos de desarrollo:

•Ingreso del caficultor	1.8
•Reingeniería	1.7
•Metodología grupal	1.3
•Fortalecimiento de la planificación	0.9

Una variable que conviene estar monitoreando y siendo objeto de intervención es:

•Plan de desarrollo	1.2
---------------------	-----

Una variable con potencial para plantear acciones complementarias a las líneas programáticas es:

•Recursos naturales	1.0
---------------------	-----

Tres fuerzas importantes del entorno para visualizar perspectivas futuras son:

•Políticas	2.3
•Estímulo laboral	2.0
•Problemas sociales	1.0

Estímulo laboral es el factor menos flexible (presenta el más bajo producto de multiplicar influencias por dependencias = 72).

De acuerdo a las calificaciones asignadas por los participantes, los factores más críticos (productos de influencias por dependencias) son los problemas sociales (756) y el fortalecimiento de la planificación (728).

La visualización de las interrelaciones más fuertes, es decir, las que recibieron calificación 3, se muestra en la Fig. 2.

— I I C B —
CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY
WASHINGTON, D. C. 20505

Factores	A.	B.	C.	D.	E.	F.	G.	H.	I.	J.	K.	L.	ΣInf.	I÷D	I x D
A. Políticas	—	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	30	2.3	390
B. Desarrollo social	3	—	1	1	3	0	0	3	3	3	3	3	23	0.7	736
C. Metodología grupal	1	3	—	2	3	3	0	2	3	3	3	3	26	1.3	520
D. Reingeniería	0	3	3	—	3	3	0	1	3	3	3	3	25	1.7	375
E. Financiamiento	0	3	0	0	—	0	3	3	2	2	3	3	19	0.6	608
F. Paternalismo	0	3	3	0	3	—	0	3	3	1	0	0	16	0.8	336
G. Estímulo laboral	0	2	2	2	2	0	—	0	0	2	0	2	12	2.0	72
H. Problemas sociales	3	3	2	2	3	3	0	—	3	3	3	3	28	1.0	756
I. Recursos naturales	3	3	2	2	3	0	0	3	—	3	3	3	25	1.0	650
J. Fortalecimiento de la planificación	0	3	3	3	3	3	0	3	3	—	2	3	26	0.9	728
K. Ingreso del caficultor	3	3	2	2	3	3	0	3	0	2	—	0	21	1.8	546
L. Plan de desarrollo	0	3	0	0	3	3	0	3	3	3	3	—	21	0.8	546
Σ Dependencias	13	32	20	15	32	21	6	27	26	28	26	26	272		
Cuociente dependencias/influencias	0.4	1.4	0.8	0.6	1.7	1.3	0.5	1.0	1.0	1.0	1.2	1.2			

◆ ▲ ▲ ▲ ▲ ◆

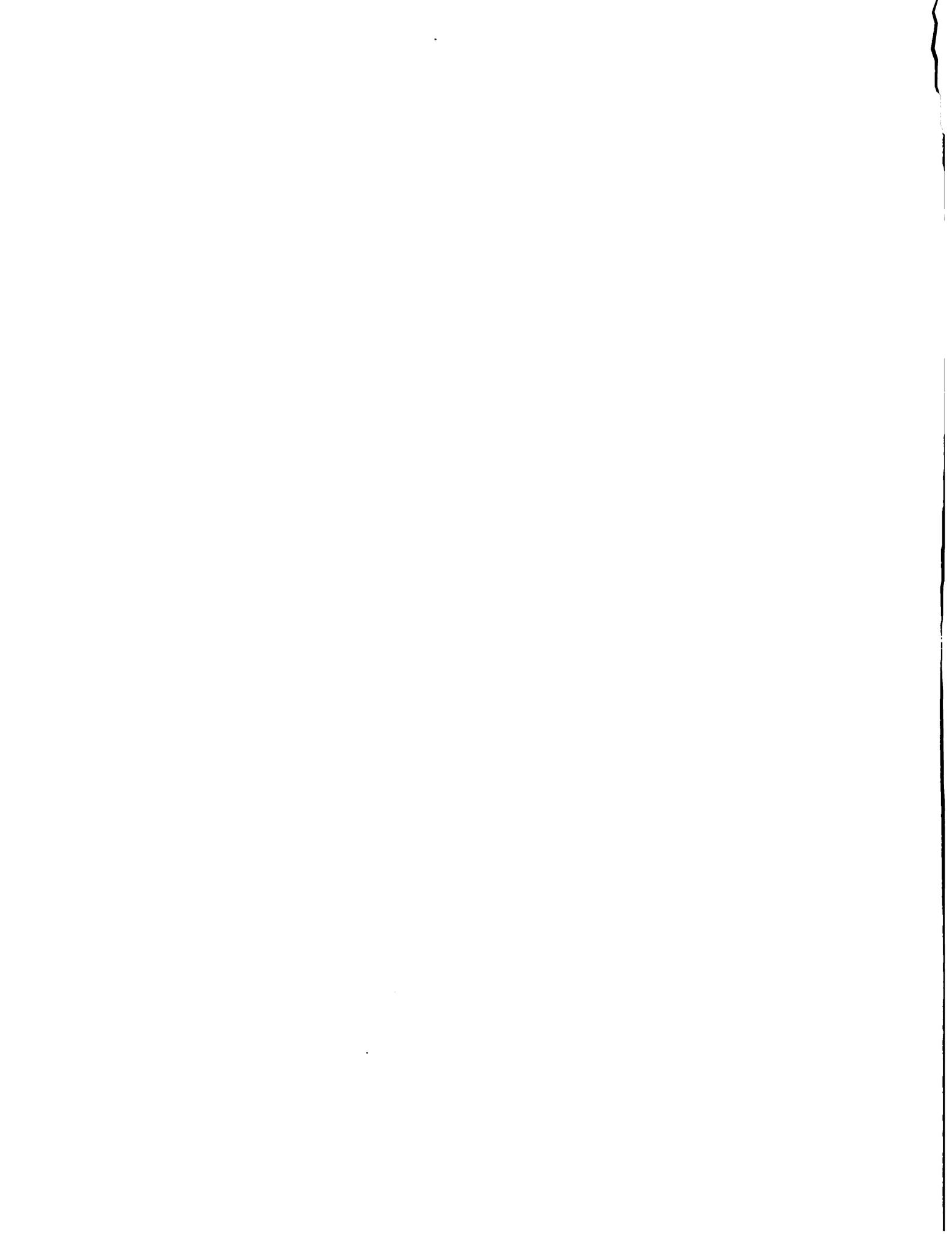
Escala:

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

Simbolos para identificar posibilidades de utilización de variables:

- ▲ Factor más influido. Posible objetivo de desarrollo.
- ◆ Factores con alta capacidad para reflejar influencias.
- ◆ 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.

Cuadro 1. Matriz de influencias y dependencias. Comité de Cafeteros del Cauca.



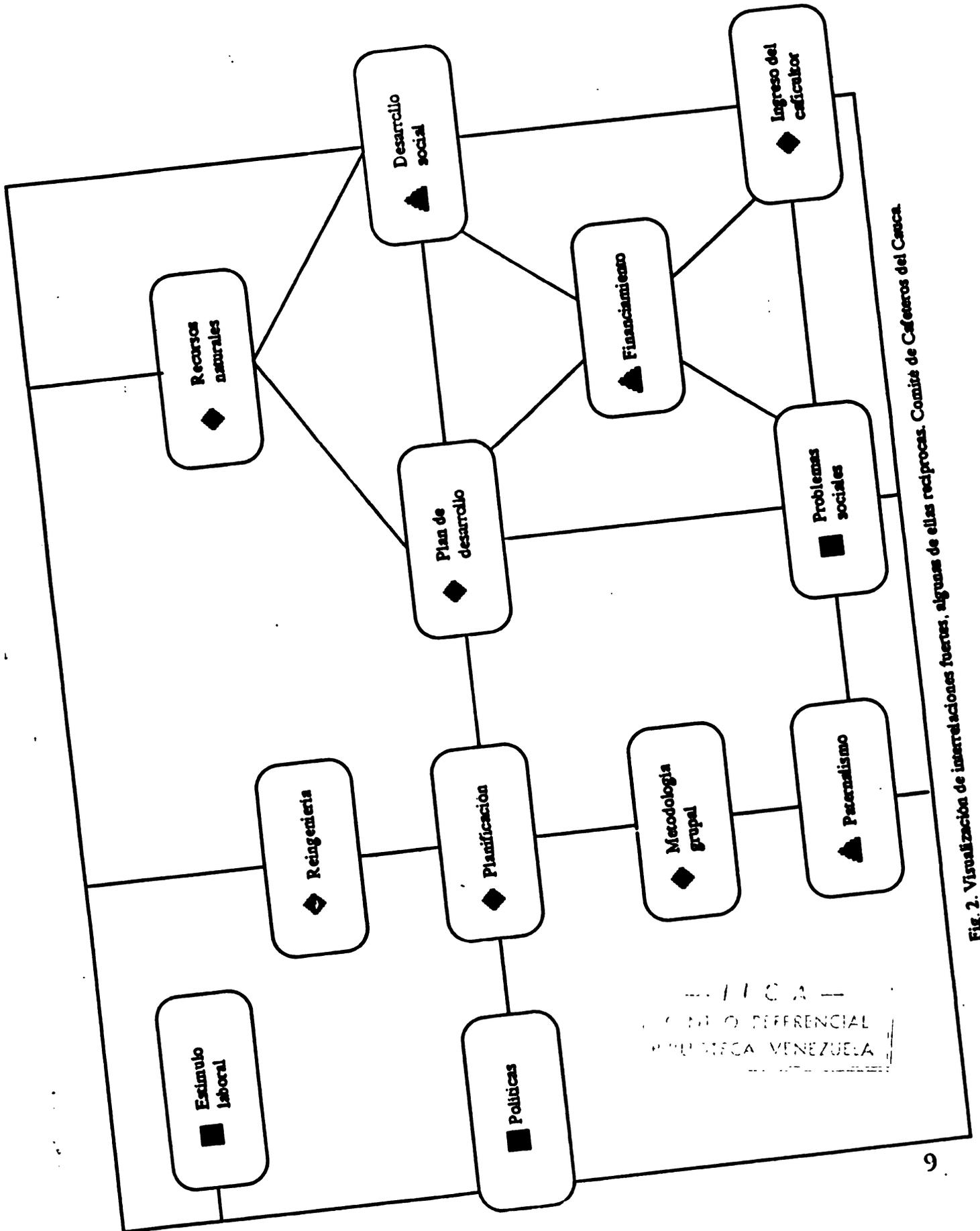
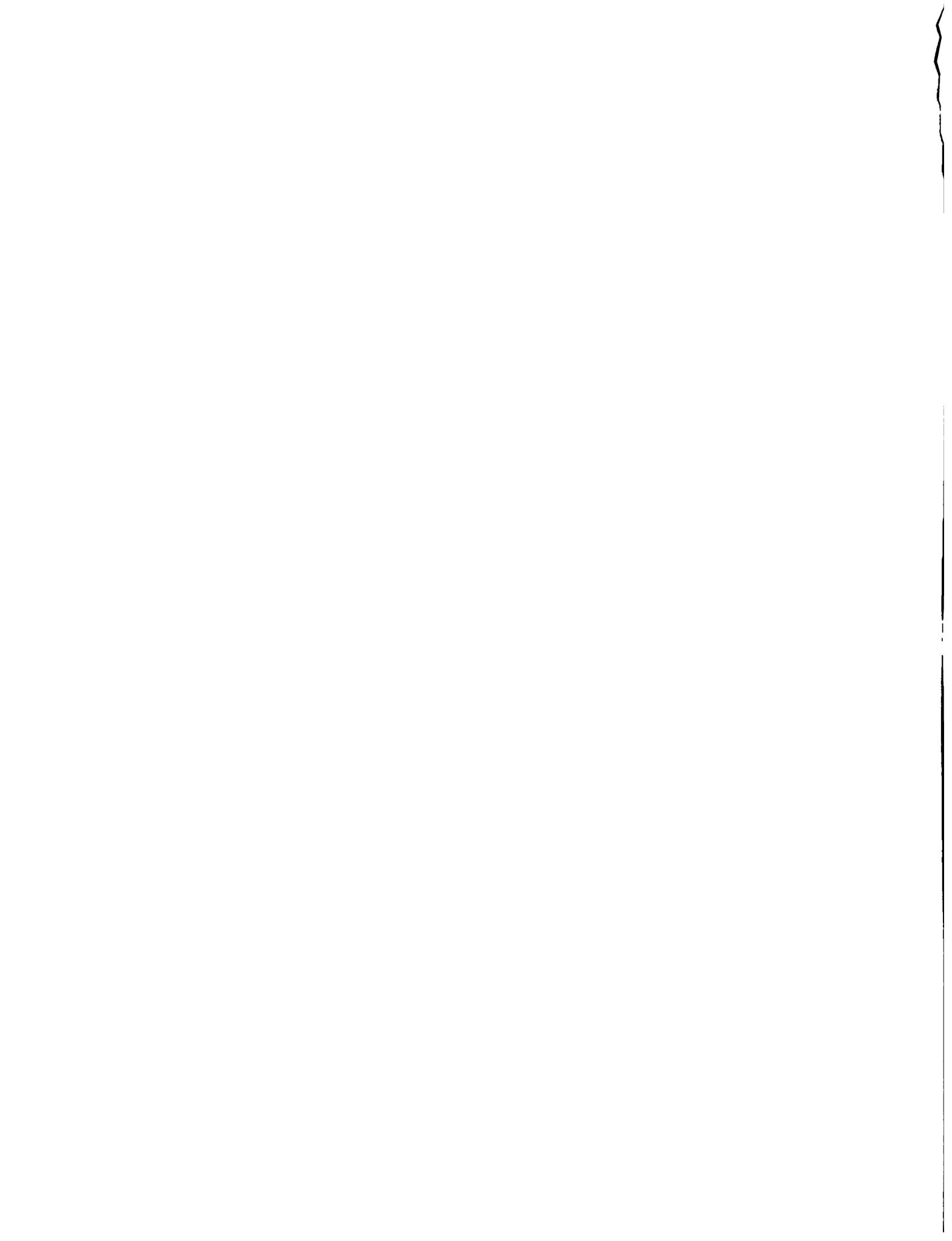
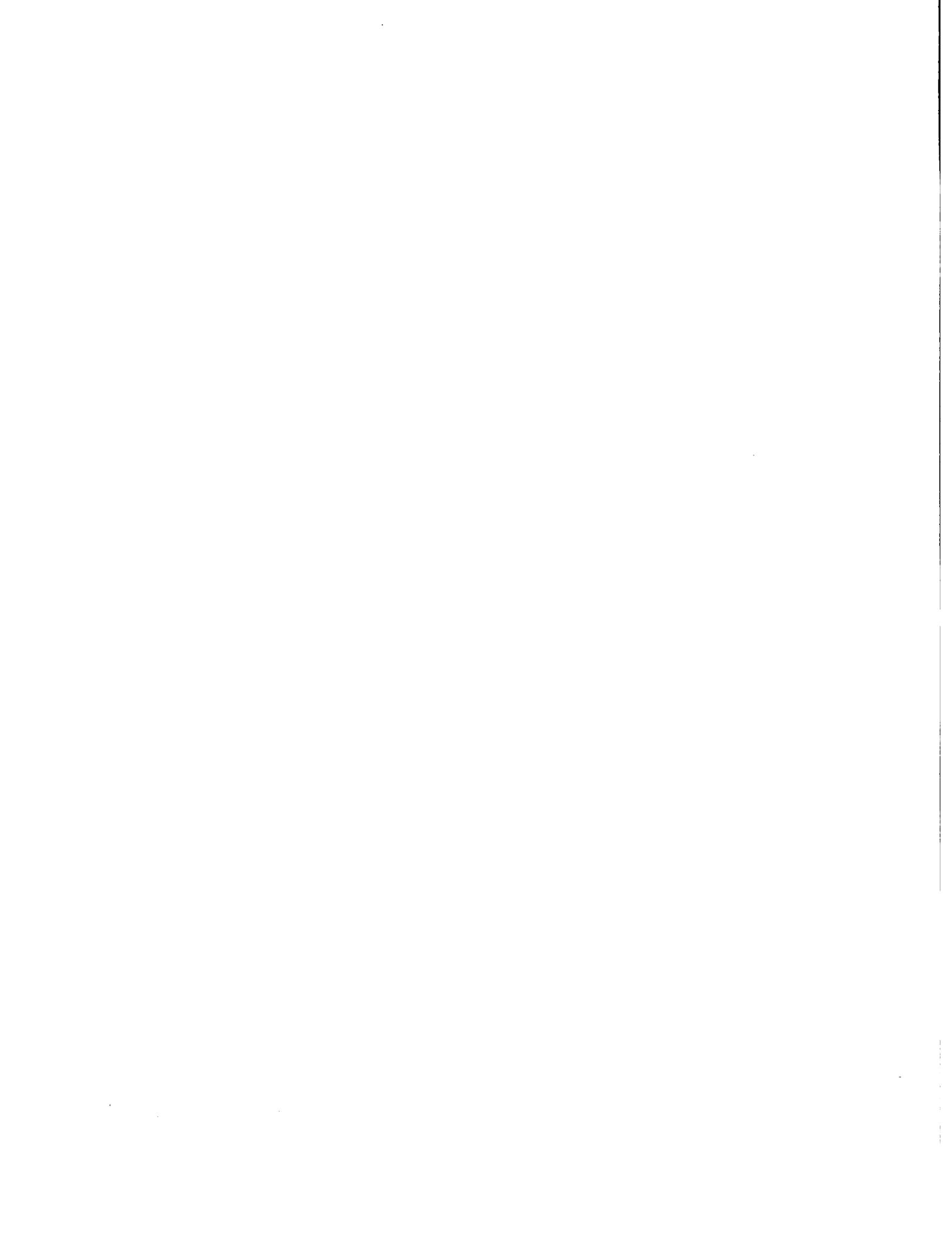


Fig. 2. Visualización de interrelaciones fuertes, algunas de ellas reciprocas. Comité de Cafeteros del Cauca.





Comité de Cafeteros del Risaralda

Tres grandes líneas programáticas fueron visualizadas por los participantes en el Taller de Risaralda, durante los días 15 y 16 de febrero de 1995, como las perspectivas de mayor prioridad para el futuro inmediato, partiendo desde ahora y manteniendo vigencia durante la próxima década:

- Organización y Desarrollo comunitario
- Capacidad de Gestión del Servicio de Extensión
- Ordenamiento de la Producción de Café

Estas líneas programáticas fortalecerían el Servicio para contribuir eficazmente a un objetivo único y central: el mejoramiento del nivel de vida del caficultor y su familia.

En la organización y desarrollo comunitario quedó incluida toda una serie de acciones organizativas, en las cuales el Comité ya tiene bastante camino recorrido y experiencia. En la capacidad de gestión del Servicio de Extensión se incluye un énfasis para corregir deficiencias en planeación.

Las orientaciones estratégicas enunciadas deberían ser fortalecidas complementariamente con un tratamiento imaginativo de factores como coordinación interinstitucional, tecnología flexible y apropiada, calidad del café, así como con un mayor énfasis en el respeto y aprecio por la idiosincrasia de los caficultores y sus condiciones de operación. La política cafetera y el precio interno del café fueron resaltados en cuanto a sus efectos determinantes, como fuerzas cruciales provenientes del entorno que en muchas ocasiones definen nuevos rumbos a toda la acción del Servicio de Extensión. Finalmente, la inseguridad como factor que afecta la calidad de vida del caficultor y su familia fue analizada, pero no se incluyó dentro de las perspectivas estratégicas, dado que el Servicio de Extensión carece de capacidad para intervenir directamente en este campo; lo más a que se puede aspirar al respecto consiste en tratar de atenuar sus efectos haciendo bien lo que es de la competencia de Extensión.

Estos replanteamientos del Servicio de Extensión del Comité de Cafeteros de Risaralda demandarían nuevos apoyos a ser proporcionados desde las Oficinas Centrales de la Federación. Por ejemplo, si se está hablando de fortalecer la capacidad de gestión del Servicio, es posible que se requieran grandes dosis de capacitación y acompañamiento en componentes como formulación y evaluación de proyectos, búsqueda de fondos a través de mecanismos de cofinanciación, administración de tiempo y recursos, sistemas computarizados, entre muchos otros aspectos claves para que el Servicio mantenga el liderazgo que ha construido a través de varias décadas de acción continua.

Para llegar a sus planteamientos estratégicos los profesionales participantes en el Taller analizaron ponderalmente las influencias y dependencias entre 13 factores, colocados en la siguiente lista al azar y sin previo señalamiento de orden de importancia relativa: la subestimación del agricultor, la deficiente planeación, la rigidez de la tecnología, el ordenamiento de la producción de café, las acciones organizativas, el mejoramiento del nivel de vida de los usuarios del Servicio, el precio interno del café, un Servicio de Extensión con capacidad de gestión gerencial, la inseguridad, la coordinación interinstitucional, la política cafetera, la calidad del café y la organización y desarrollo comunitario.



Factores e interrelaciones

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.

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. 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, tres variables exhiben comportamiento reactivo, útiles para plantear objetivos de desarrollo:

•Mejorar el nivel de vida de los caficultores	2.6
•Hacer flexible la tecnología rígida	1.9
•Mejorar la calidad del café	1.7

Cuatro variables muestran tendencia a comportarse como activas, es decir, presentan potencial para ser utilizadas como líneas programáticas. A través de las variables activas, el Servicio de Extensión puede ejercer influencia en las reactivas para buscar objetivos de desarrollo:

•Corregir deficiencias de planeación	1.5
•S. de Ext. con capacidad de gestión	1.4
•Coordinación interinstitucional	1.2
•Acciones organizativas	1.1

Tres variables con potencial para plantear acciones complementarias a las líneas programáticas son:

•Ordenar la producción de café	0.9
•Organización y desarrollo comunitario	0.8
•Subestimación del agricultor	0.8

Tres fuerzas importantes del entorno para visualizar perspectivas futuras son:

•Precio interno del café	2.1
•Política cafetera	1.9
•Inseguridad	0.8

La visualización de las interrelaciones más fuertes, es decir, las que recibieron calificación 3, se muestra en la Fig. 2.



Factores	A.	B.	C.	D.	E.	F.	G.	H.	I.	J.	K.	L.	M.	ΣInf.	Inf.÷Dep.	I x D
A. Subestimación del agricultor	-	1	3	2	0	2	0	0	0	0	1	2	3	14	0,8	252
B. Deficiente planeación	3	-	3	3	3	3	2	3	0	2	2	2	3	29	1,45	381
C. Tecnología rígida	3	0	-	2	0	1	1	3	0	0	0	1	0	11	0,52	231
D. Ordenar la producción de café	1	3	2	-	2	3	3	0	1	0	3	2	0	20	0,91	440
E. Acciones organizativas	2	3	1	3	-	2	1	2	2	3	2	0	3	24	1,09	528
F. Mejorar nivel de vida	1	1	0	0	2	-	0	1	3	0	0	1	2	11	0,39	308
G. Precio interno del café	0	3	2	3	2	3	-	0	3	2	3	3	3	27	2,07	351
H. S. de Ext. con capacidad de gestión gerencial	3	3	3	2	3	2	0	-	0	2	0	2	3	23	1,33	391
I. Inseguridad	0	0	0	2	2	2	0	1	-	1	1	0	2	11	0,79	154
J. Coordinación interinstitucional	1	2	2	1	3	2	0	2	1	-	0	1	3	18	1,2	270
K. Política cafetera	2	2	3	3	2	3	3	2	1	2	-	3	2	28	1,87	420
L. Calidad del café	0	0	0	0	0	3	3	0	1	0	2	-	1	10	0,59	170
M. Organización y desarrollo comunitario	2	2	2	1	3	2	0	3	2	3	1	0	-	21	1,84	325
ΣDependencias	18	20	21	22	22	28	13	17	14	15	15	17	25	247		
Cuociente dependencias/influencias	1,3	0,7	1,9	1,1	0,9	2,6	0,5	0,7	1,3	0,8	0,5	1,7	1,2			

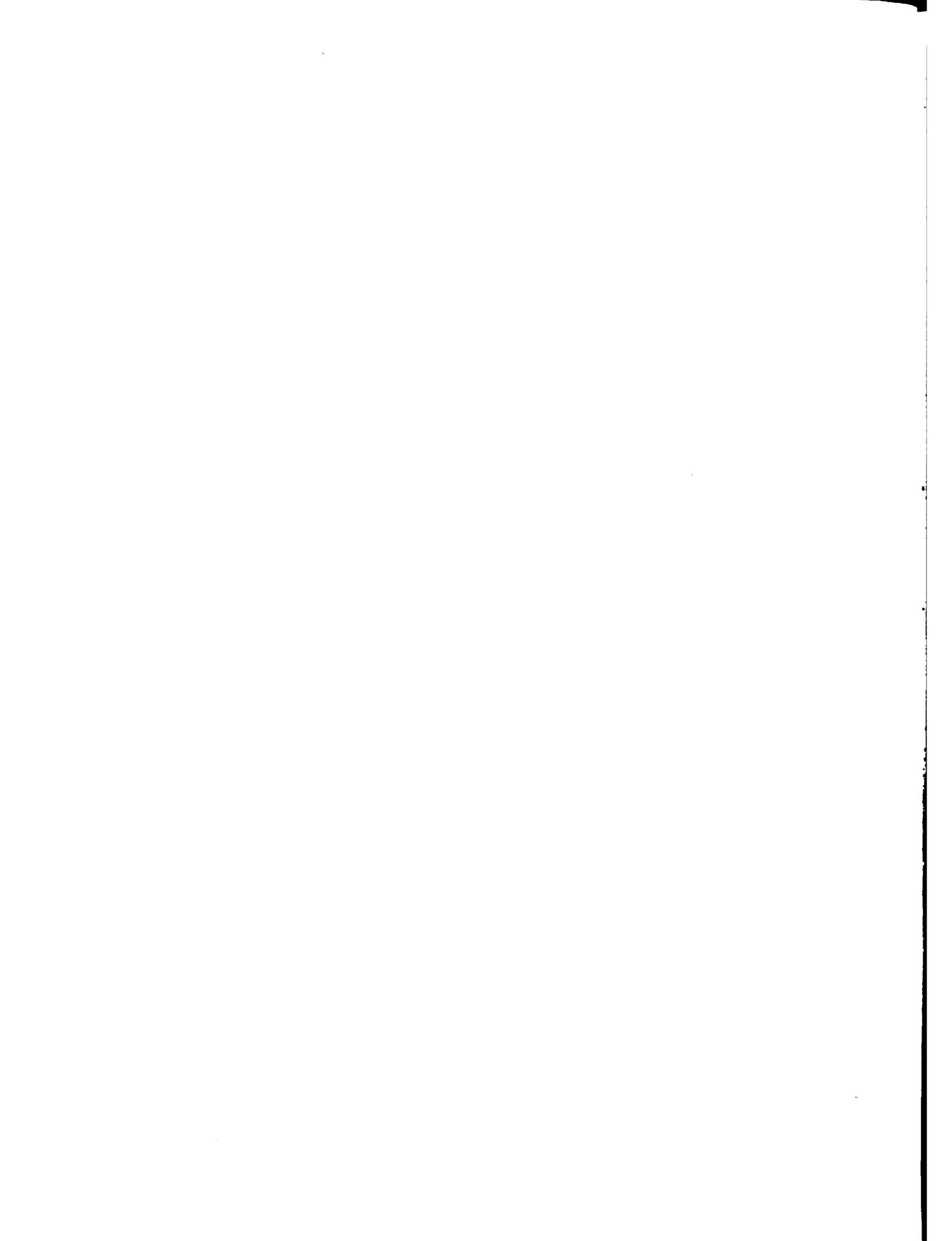
Escala:

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.

Cuadro 1. Matriz de influencias y dependencias. Comité de Cafeteros de Risaralda.



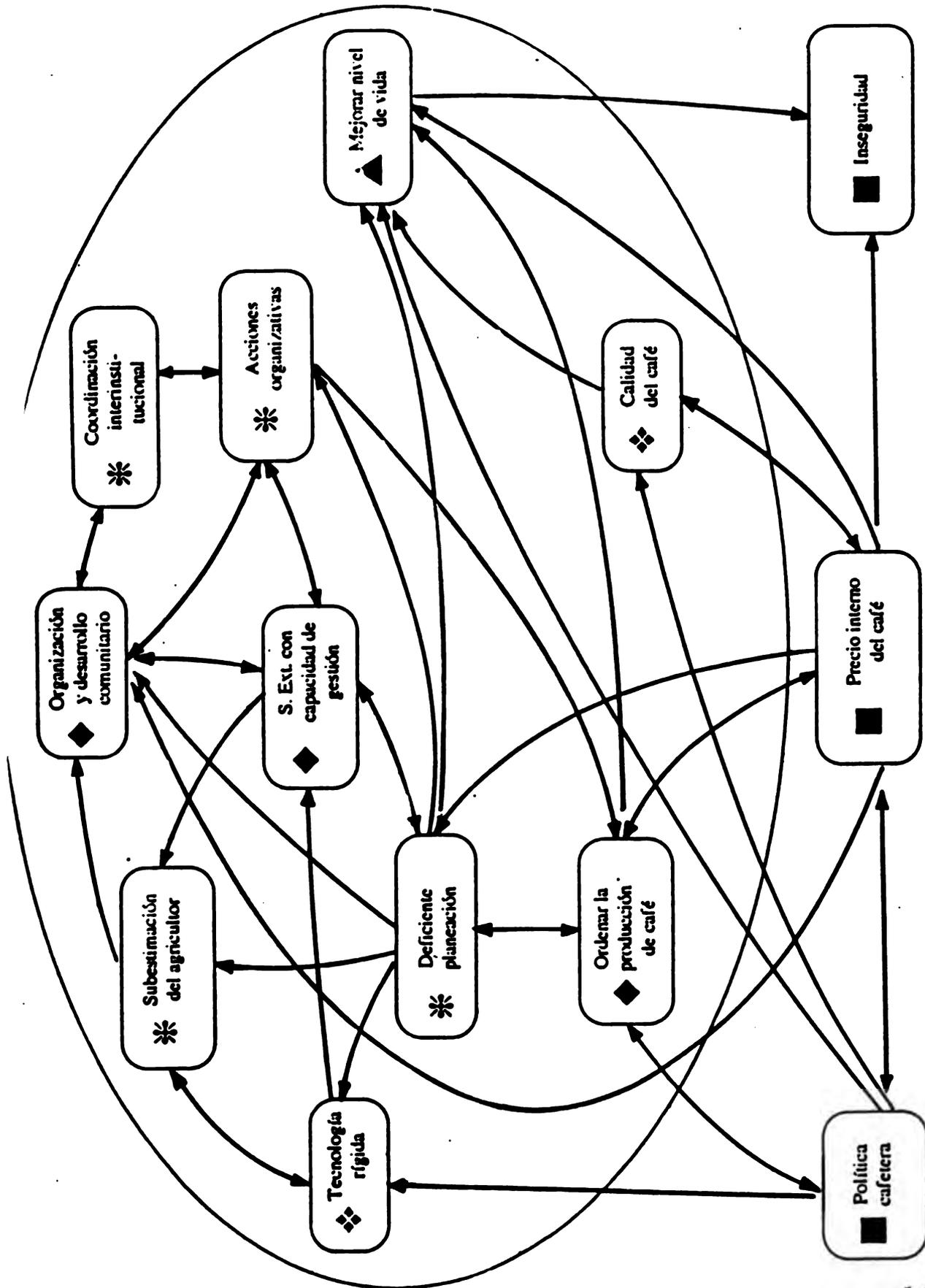
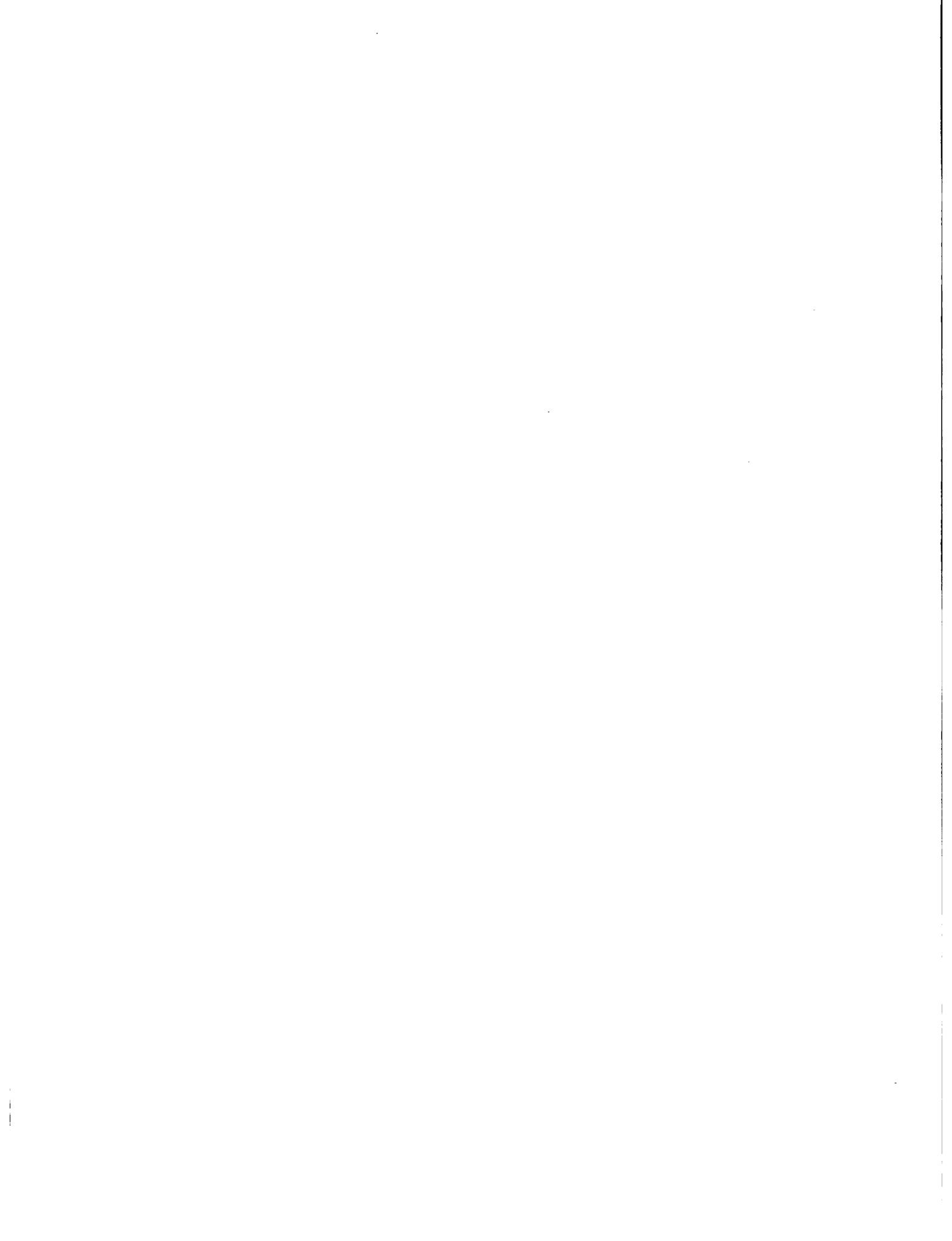


Fig. 2. Visualización de interrelaciones fuertes, algunas de ellas recíprocas. Comité de Cafeteros de Risaralda.



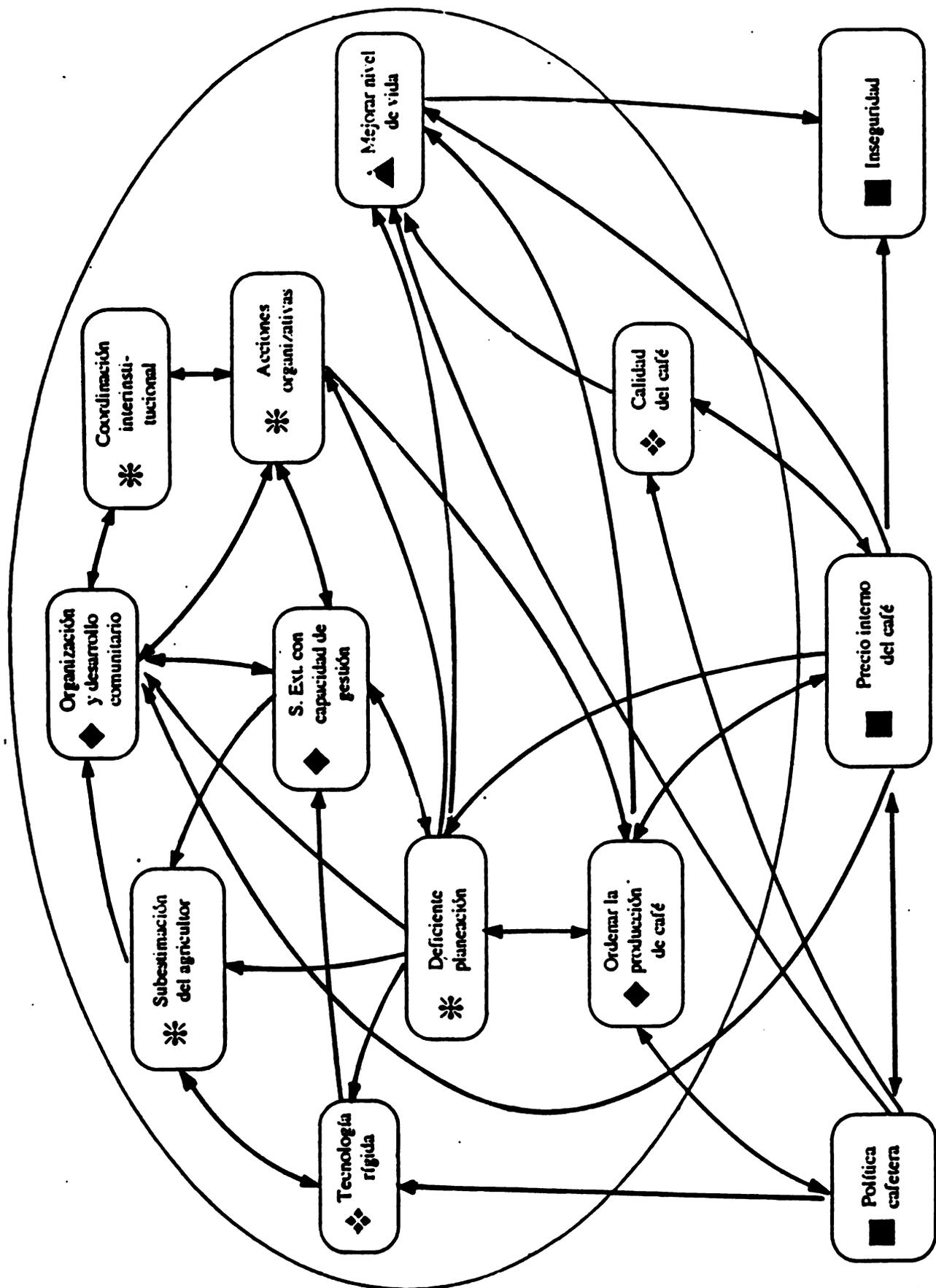
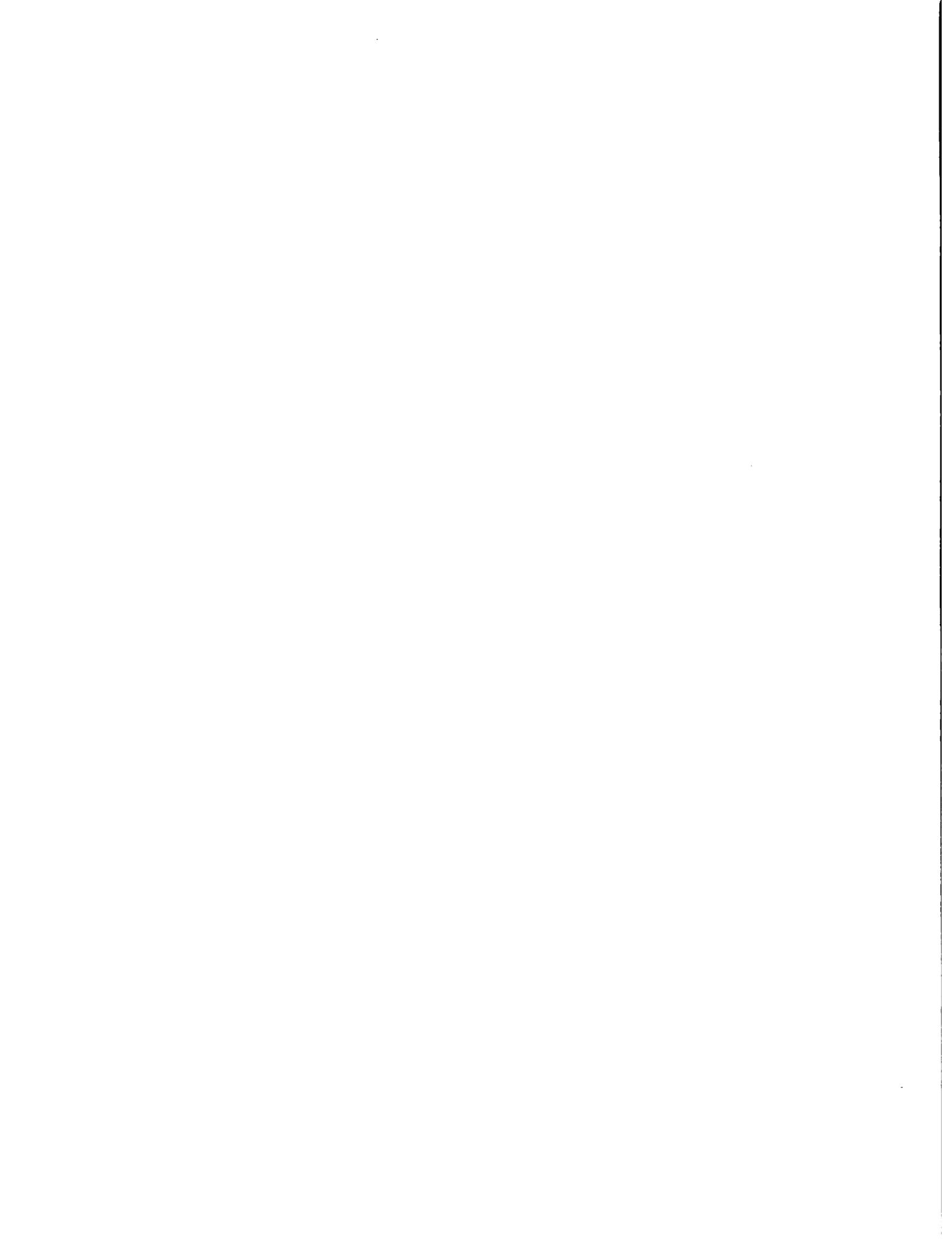
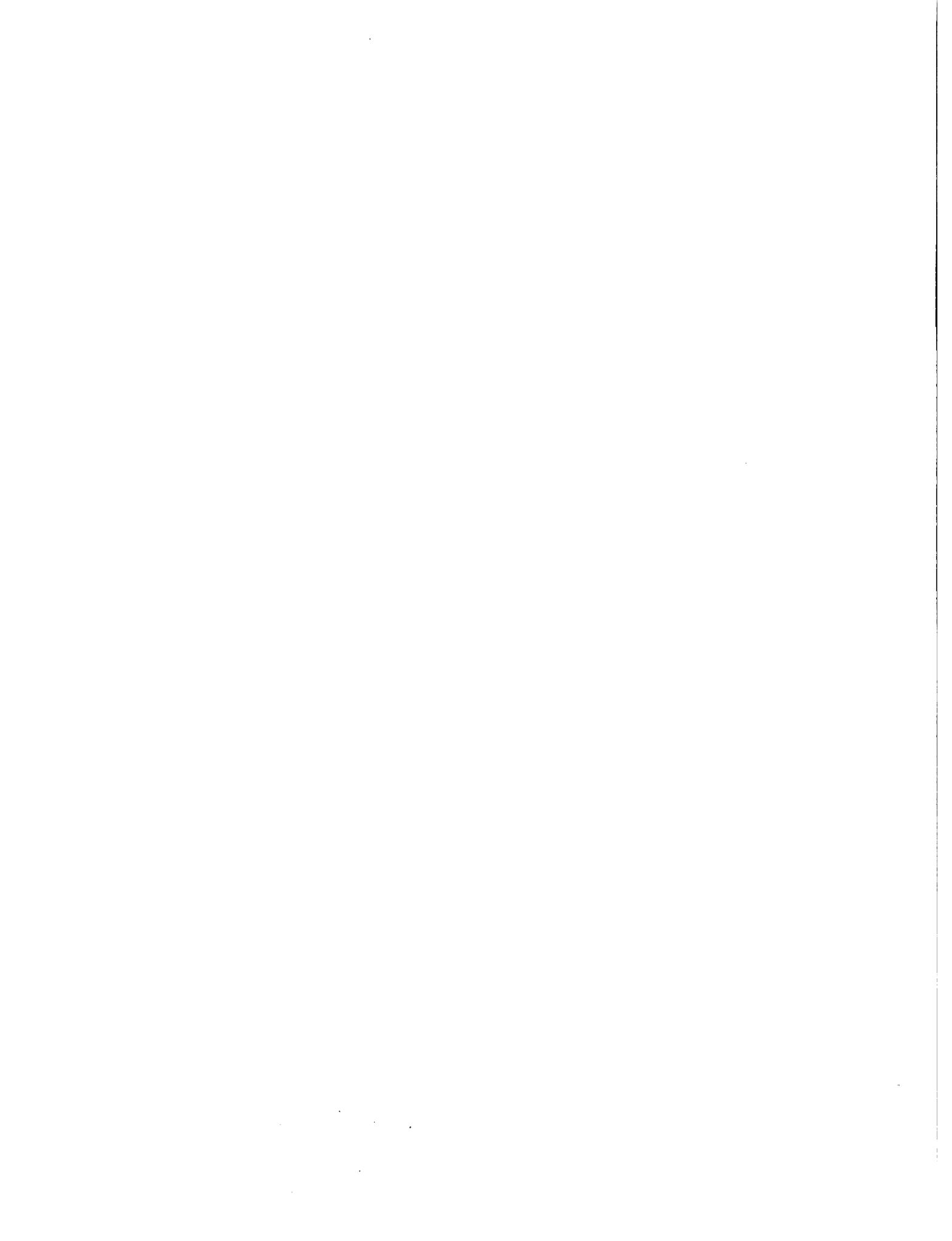


Fig. 2. Visualización de interrelaciones fuertes, algunas de ellas recíprocas. Comité de Cafeteros de Risaralda.





Comité de Cafeteros de Santander

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.

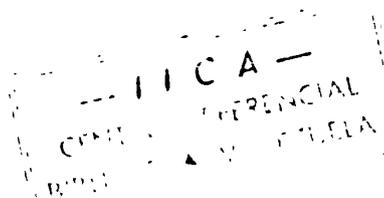
Las líneas de acción programática para buscar los dos grandes objetivos señalados —sostenibilidad y desarrollo socioeconómico— incluyeron con distintos énfasis los siguientes factores:

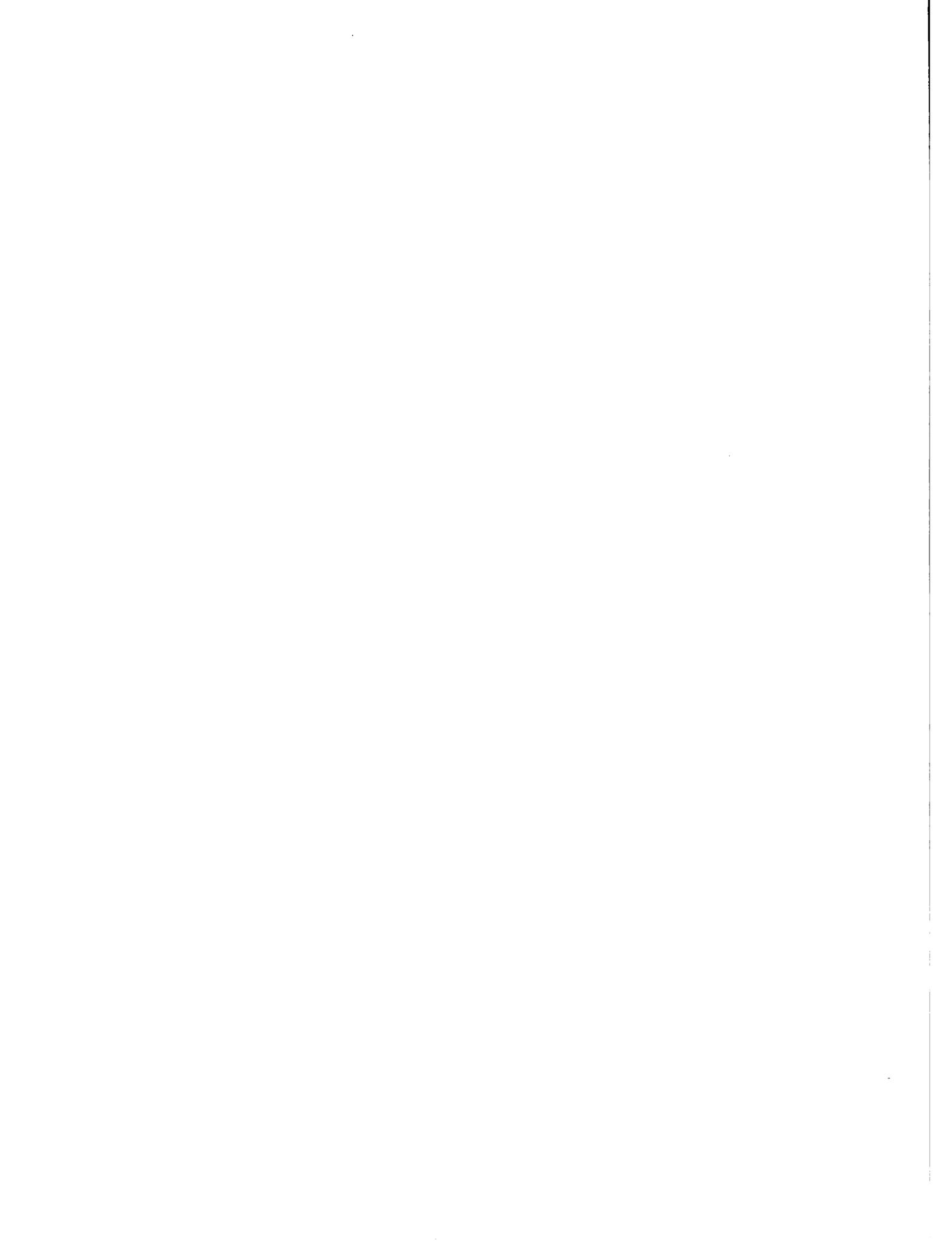
- Autogestión
- El Nuevo Municipio
- Nuevo Orden Constitucional
- Personal del Servicio de Extensión
- Planeación
- Presencia y coordinación institucional

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 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.

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.

Factores e interrelaciones

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:

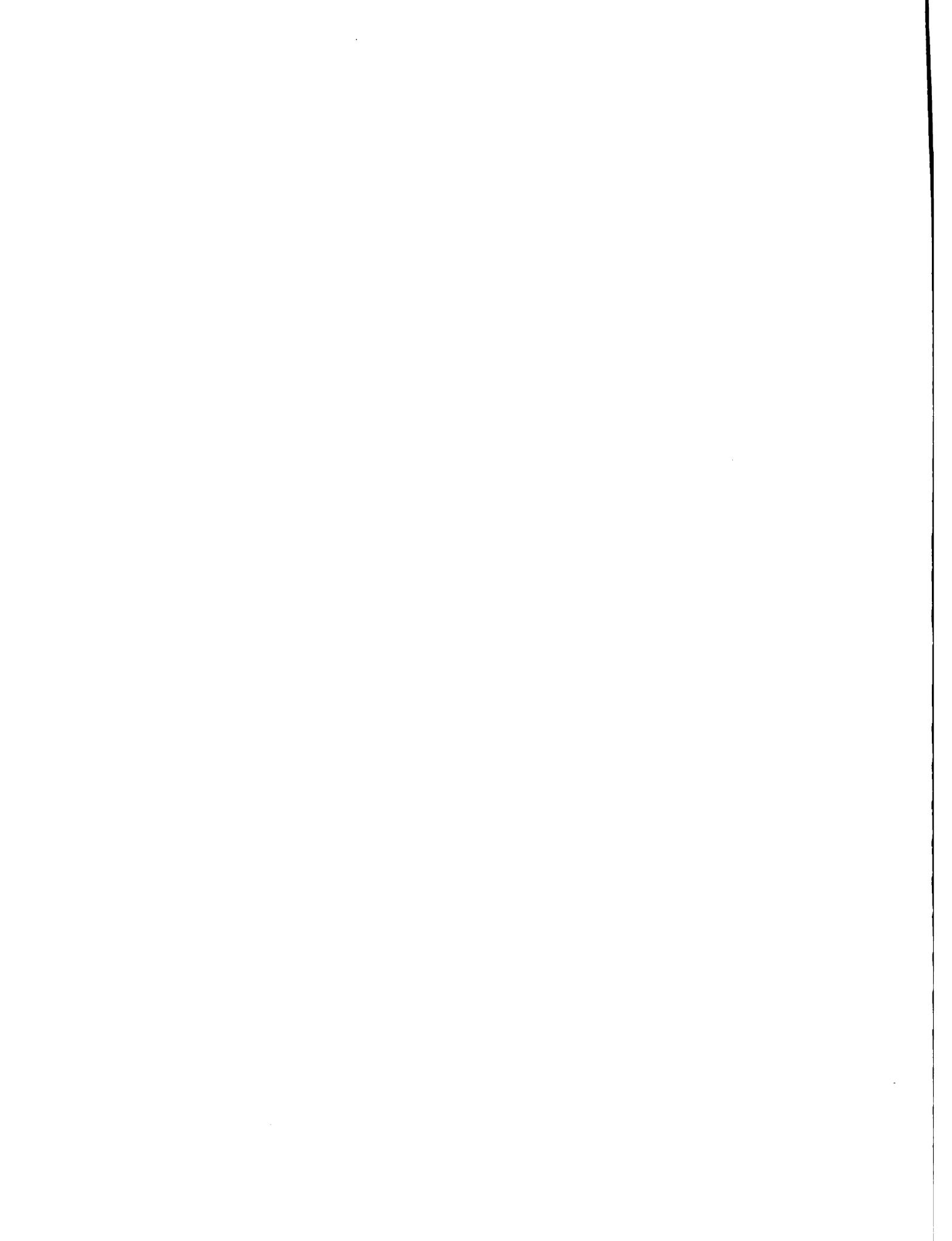
•Sostenibilidad	1.6
•Desarrollo socioeconómico	1.5

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).

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. Líneas	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
Σ Dependencias	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.

Cuadro 1. Matriz de influencias y dependencias. Comité de Cafeteros de Santander.

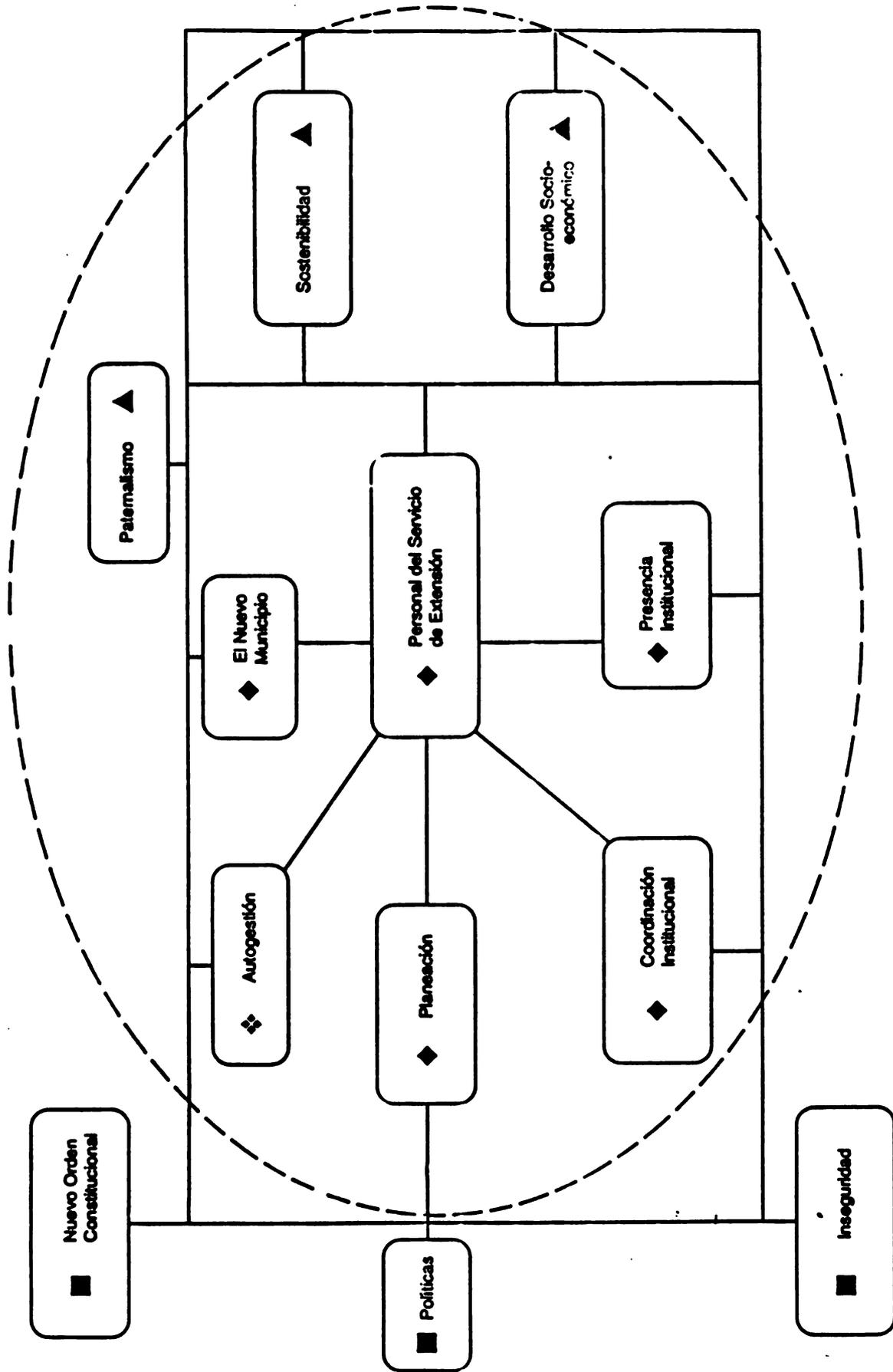


Fig. 2. Visualización de interrelaciones fuertes, la mayoría de ellas reciprocas. Comité de Cafeteros de Santander.

Comité de Cafeteros del Valle del Cauca

Rentabilidad y Campaña de Broca fueron las dos orientaciones mayores que plantearon los extensionistas del Valle del Cauca en el Taller realizado en Sevilla durante los días 18 y 19 de abril de 1995.

Mejorar la rentabilidad del cultivo del café fue un objetivo planteado por dos de los tres grupos en que se organizaron los participantes para buscar perspectivas estratégicas, en las que combinaron varios de los factores analizados.

El grupo que asignó mayor énfasis a la campaña contra la broca, formuló su objetivo en términos de que, aún con la presencia de la broca, el agricultor continúe produciendo café Tipo Federación, para lo cual deberá mantener el nivel de infestación por debajo del 5%.

Los tres grupos sugirieron líneas de acción programática combinando interacciones entre factores como sistemas de información, planeación institucional, adaptación de la tecnología, manejo adecuado de los factores bio-agro-ecológicos dándole énfasis al control de broca y trabajo integral de los extensionistas en el contexto del nuevo país.

Con respecto al nuevo país se destacaron tres factores macro: las políticas gubernamentales, el nuevo modelo de desarrollo y la nueva institucionalidad. De ellas surgen fuerzas del entorno con una determinante orientación a promover la reducción del paternalismo y la dependencia; habrá que dedicar esfuerzos mayores a propiciar la autogestión, buscando que la gente se responsabilice de su propio desarrollo.

Estas consideraciones llevan a visualizar un Servicio de Extensión con nuevos roles y perfiles de desempeño, dirigidos a apoyar y acompañar a las comunidades locales en sus iniciativas de desarrollo, originadas en procesos auténticamente participativos.

En los nuevos contextos, los municipios son centros de decisión y canalización de iniciativas en forma de proyectos hacia las instancias departamentales y nacionales. Tales proyectos tendrán que gestarse en las comunidades con estructuras como las UMATA y los planes de desarrollo municipal y ser canalizados a través de las Secretarías de Agricultura hacia los fondos de cofinanciación del Estado. La legitimidad de los proyectos tendrá que enraizarse en las iniciativas locales generadas a través de procesos de participación comunitaria.

Los trece 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 en el Valle del Cauca.

Factores e interrelaciones

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, seis variables exhiben comportamiento reactivo, útiles para plantear objetivos de desarrollo:

•Baja rentabilidad	1.8
•Tecnificación	1.7
•Factores bio-agro-ecológicos	1.6
•Imagen institucional	1.5
•Trabajo integral	1.4
•Dependencia y autogestión limitada	1.4

Cuatro variables muestran tendencia a comportarse como activas, es decir, presentan potencial para ser utilizadas como líneas programáticas. A través de las variables activas, el Servicio de Extensión puede ejercer influencia en las reactivas para buscar objetivos de desarrollo:

•Tecnología impuesta	6.7
•Organización del Servicio de Extensión	1.9
•Deficiente planeación	1.7
•Sistematización	1.2

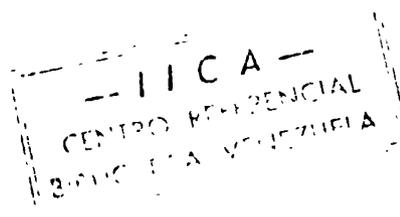
Tecnología impuesta merece ser examinada desde distintos puntos de vista. Muestra ser el factor menos flexible (presenta el más bajo producto de multiplicar influencias por dependencias = 60) y al mismo tiempo tiene el índice más alto como variable activa, con efecto fuerte sobre los factores bio-agro-ecológicos, la baja rentabilidad, la tecnificación, el trabajo integral y el nuevo modelo de desarrollo (competitividad, equidad, sostenibilidad).

Tres fuerzas importantes del entorno para visualizar perspectivas futuras son:

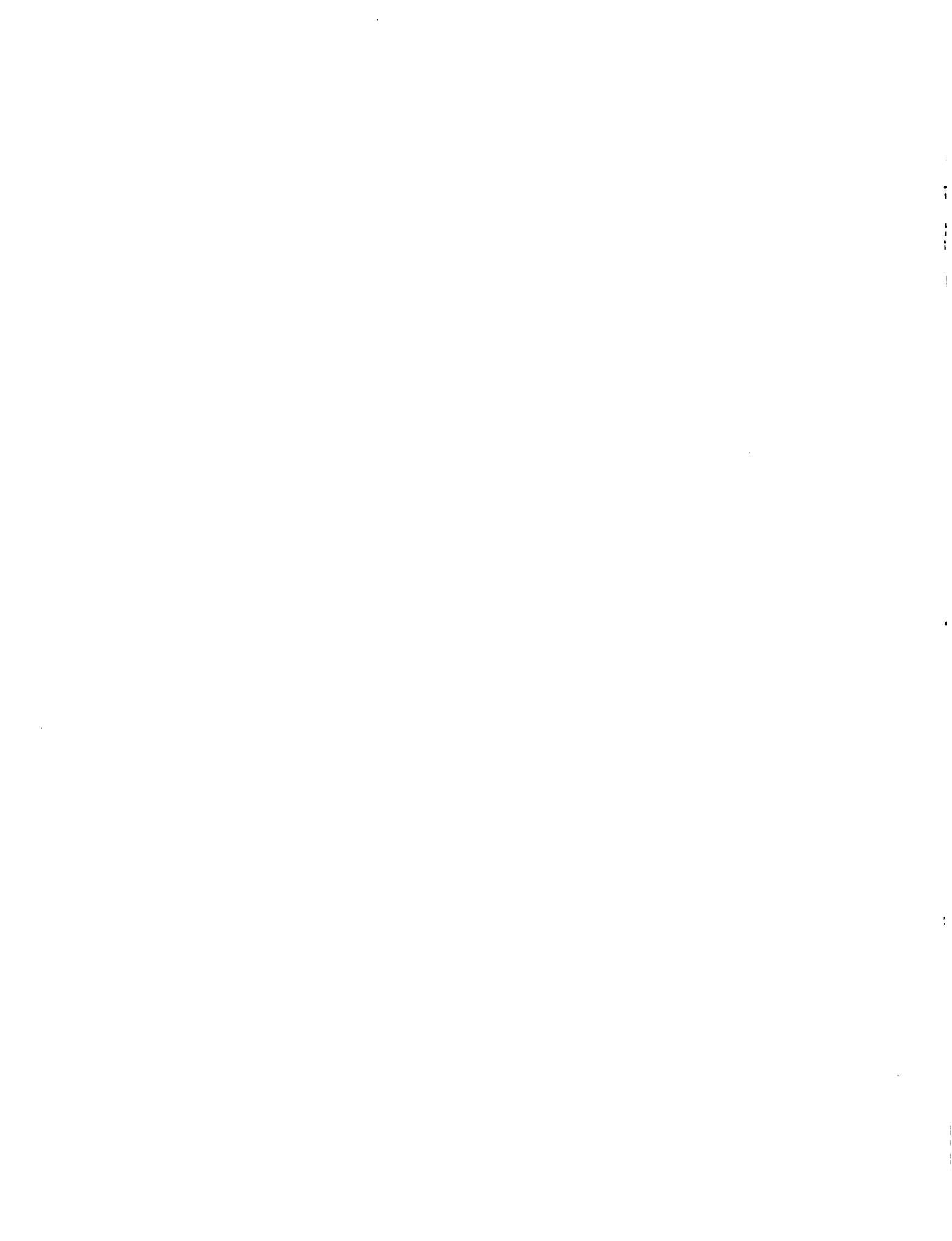
•Políticas gubernamentales	2.3
•Nueva institucionalidad	1.3
•Nuevo modelo de desarrollo	1.0

De acuerdo a las calificaciones asignadas por los participantes, los factores más críticos (productos de influencias por dependencias) son el *nuevo modelo de desarrollo* (870) —competitividad, equidad, sostenibilidad— y el *trabajo integral* (736).

La visualización de las interrelaciones más fuertes, es decir, las que recibieron calificación 3, se muestra en la Fig. 2.







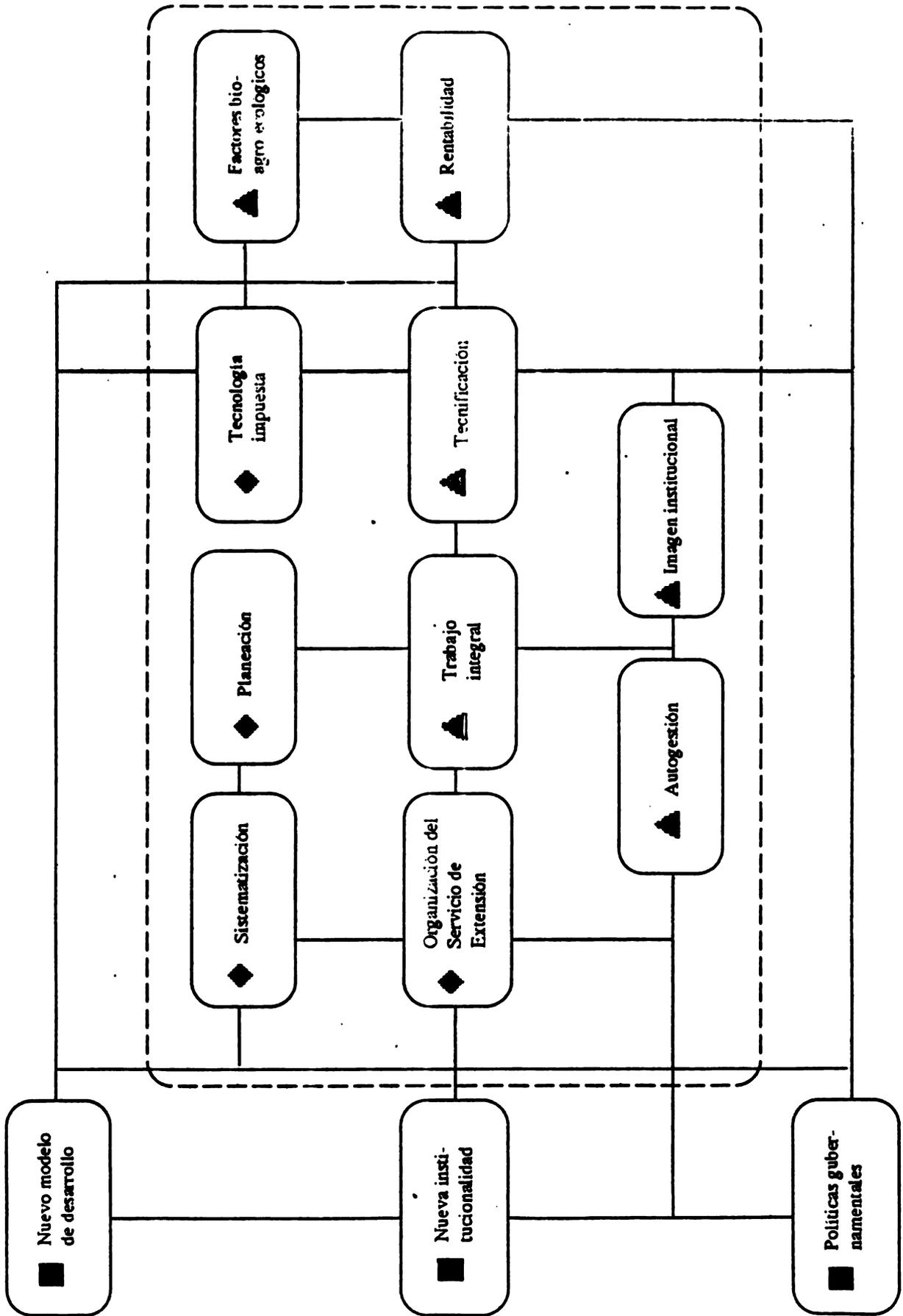


Fig. 2. Visualización de interrelaciones fuertes, algunas de ellas reciprocas. Comité de Cafeteros del Valle del Cauca.

— I I C A —
CENTRO EXPERIMENTAL
ELECTRICA Y TELEFONICA

