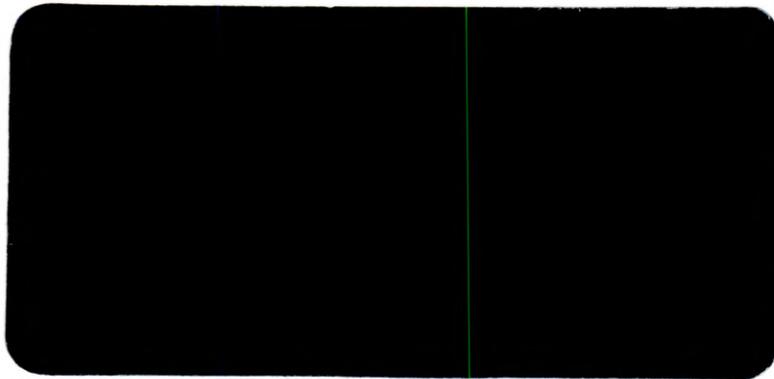


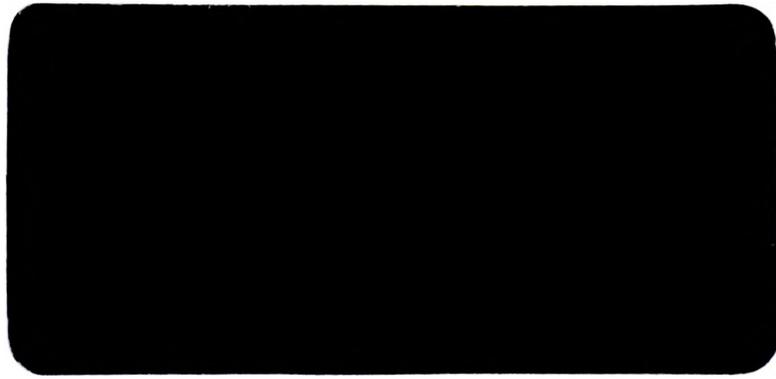


Federación Nacional de
Cafeteros de Colombia



COHERENCIA FRENTE A LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO

264
5
9530



**Articulaciones del Servicio
de Extensión con la nueva
misión, visión y objetivos de
FEDERACAFE**

**Coherencia frente a los cambios en el entorno:
Articulaciones del Servicio de Extensión con
la nueva misión, visión y objetivos de
FEDERACAFE**

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 el Taller

Pereira, 28 y 29 de agosto, 1995

271A
13264
7915
H. N. 9530

Contenido

	<u>Pág.</u>
Resumen	1
Introducción	8
Sesión inicial.	8
A. Los grandes cambios	9
1. En el ámbito internacional	9
2. An el ámbito nacional	11
3. Cambios al interior de la Federación	12
B. Aspectos conceptuales generales	12
1. Cultura de calidad integral	15
2. Transformación cultural	15
C. Esquema Integral de Gestión hacia la Calidad	16
1. Análisis de la situación	19
2. Oír la voz del cliente	20
3. Referenciación competitiva ('benchmarking')	21
4. Elementos del direccionamiento estratégico	22
5. Principios y valores de la calidad	22
6. Las grandes estrategias	24
D. El Programa en FEDERACAFE	25
1. Elementos del direccionamiento estratégico	26
2. Resultados claves	27
3. Grandes estrategias	28
4. Productos o servicios y clientes	29
Propuestas de articulación	30
A. Opciones hacia una caficultura competitiva, rentable y sostenible	30
Grupo 1. Tecnología	30
Grupo 2. Costos, administración y diversificación	34
Grupo 3. Recursos naturales	38
Grupo 4. Zonificación	40
Grupo 5. Familia y producción	42
B. Articulaciones con el Nuevo Municipio	45
Grupo 1. Participación y organización comunitaria	45
Grupo 2. Gestión en el contexto del Nuevo Municipio	46
Grupo 3. Fortalecimiento gremial	47
Grupo 4. La familia y el Nuevo País	49
C. El Perfil del Extensionista	50
Sesión final	52

Anexos

Anexo 1. Inscripción	
Anexo 2. Participantes	58
Anexo 3. Expectativas de los participantes con respecto al presente taller.	60
Anexo 4. Elementos señalados como punto de partida para buscar articulaciones.	62

Resumen

En esta oportunidad, representantes de los cinco Comités que ya habían hecho sus Talleres se reunieron para buscar articulaciones entre las nuevas formulaciones sobre misión, visión y objetivos de FEDERACAFE y los retos, estrategias y perfiles ocupacionales del Servicio de Extensión.

Esta fue la séptima vez durante 1995 en que extensionistas de los Comités de Antioquia, Cauca, Risaralda, Santander y Valle del Cauca avanzaron en su proceso de reflexión alrededor de la pregunta *¿hacia dónde vamos con la calidad de la Extensión de una industria cafetera que ha cambiado significativamente en los ámbitos nacional e internacional?*

En esta reunión se trabajó sobre dos bases: De un lado, los resultados de los talleres anteriores, incluyendo la reunión de resúmenes realizada en Rionegro (Antioquia). Del otro, los avances logrados en el Programa de la Alta Gerencia denominado *Gestión Integral de la Calidad*. A través de este Programa ya se ha visualizado la nueva misión, visión y objetivos de FEDERACAFE.

La reunión constó de tres partes. En la primera, el doctor Bienvenido Gómez hizo una exposición detallada del Programa de Calidad. En la segunda, los participantes buscaron articulaciones entre el Servicio de Extensión y las nuevas concepciones de la Federación, resultantes del Programa de Gestión de la Calidad. Y en la tercera, el doctor Edgar Echeverri hizo énfasis en la función de los Extensionistas para acompañar a los caficultores en sus procesos de toma de decisiones que requieren estar permanentemente haciendo previsiones acerca de su competitividad en función de tres variables macroeconómicas: *precio del café* en la Bolsa de Nueva York, y valores actualizados de la *inflación* y la *devaluación* en Colombia.

Sesión inicial.

En la sesión inicial se hizo énfasis en aspectos conceptuales sobre calidad total y en los elementos que ya ha definido la Alta Gerencia de la Federación, en el contexto de un mundo y un país sometidos a fuertes convulsiones y ambientes turbulentos, que obligan a las organizaciones a estar en permanente transformación en respuesta a los cambios en el entorno. Un cambio de gran significación para los caficultores fue la ruptura del Pacto Internacional del Café.

El mundo de este fin de Siglo marcha hacia una mayor integración e interdependencia, con predominio de conceptos como los de *competitividad* y *globalización*. El país está empeñado en un proceso de modernización, que le mantenga viable como nación. Estos cambios se apuntalan en la búsqueda de un Estado conformado por un aparato gubernamental ágil y por una sociedad civil cada vez más participativa. En la Nueva Constitución promulgada en 1991 están los fundamentos de estas concepciones en el marco de una democracia participativa.

Con la Nueva Constitución reconocimos que el entorno internacional incide de una u otra manera en nuestro país como componente de una gran sociedad global. La apertura económica canaliza poderosas fuerzas de cambio para las personas y las empresas. Hoy ningún país puede encerrarse protegiendo sus bienes y servicios porque se quedará por fuera de la circulación económica mundial.

La racionalidad de por qué cambiar *visión*, *misión* y *valores corporativos* surgió de un análisis de los cambios en el país y en la industria cafetera mundial, examinados a la luz de las nuevas tendencias en gerencia moderna. Así se inició el *Programa de Gestión Integral hacia la*

Calidad . El programa busca generar cambios culturales al interior de la Federación y el gremio para redireccionar iniciativas, proyectos y acciones.

En el *direccionamiento estratégico*, es decir, hacia dónde queremos que vayan las empresas, lo primero es definir los *qué*. Dentro de los *qué* están la *misión*, *visión* y los *valores corporativos*. Una vez definidos los *qué*, hay que definir los *cómo* que son las *grandes estrategias*. Las definiciones de los *qué* y los *cómo* nos dan los *grandes propósitos*. ¿Cómo alcanzar las metas? Hay que reconocer las *debilidades* y las *fortalezas* acompañadas de una constante preocupación por la *capacitación*. Por esto son tan relevantes los análisis de situación como puntos de partida para visualizar perspectivas estratégicas.

A partir de la Constitución del 91 toma preeminencia en Colombia el Nuevo Municipio. Estamos pasando de ser un país eminentemente centralizado a un país descentralizado. Antes teníamos la actitud e instrumentos para tratar de *convencer a* la gente. Hoy tenemos que desarrollar estrategias totalmente distintas, de *acompañamiento* y *acción conjunta participativa* con los municipios para unir recursos con ellos y con sus fuentes de legitimidad local como lo son las organizaciones comunitarias. De ahí la importancia de conservar y fortalecer los vínculos con las personas y organizaciones comunitarias, vínculos que la Federación ha mantenido a través del Servicio de Extensión, enraizados en los valores de las culturas locales.

La disponibilidad de un cuerpo con presencia local —como el Servicio de Extensión— es una fortaleza para el gremio cafetero. Ahí se puede multiplicar la capacidad de los Comités en acción conjunta con las UMATA y otros recursos. De cómo manejemos estas relaciones emergerán fortalezas, debilidades, amenazas u oportunidades. Para otros gremios y entidades, la falta de un cuerpo como el Servicio de Extensión es una gran debilidad.

Además de tener *visiones* con amplias perspectivas en el tiempo y el espacio e instrumentarlas, hay que oír la voz del cliente, es decir, qué están pensando los caficultores. No se trata de pensar por ellos. Entonces tenemos que saber quiénes son nuestros clientes. También tenemos que averiguar cómo las otras personas y empresas están haciendo cosas iguales a las que nosotros hacemos. Dentro de las terminologías actuales de la gerencia a esto se le está llamando con el nombre de *referenciación competitiva*, que es una traducción de 'benchmarking'.

Si tenemos claros los *qué* y los *cómo* y los contrastamos con la realidad, entonces ya podemos definir para dónde queremos ir y cómo queremos ir. De ahí tenemos que *definir una política*, unos *objetivos* y unas *estrategias*.

En toda la gestión de la calidad juega papel decisivo una serie de principios y valores. En el Programa de Calidad se hace adhesión a los siguientes: respeto por las personas, orientación hacia el cliente, orientación hacia el proceso, administración participativa, pocos vitales, trabajar con hechos y datos, ser consecuentes con la calidad, efectividad (eficiencia y eficacia), equidad, trabajar en equipo, y mejoramiento continuo. El concepto de calidad a que nos estamos refiriendo está totalmente orientado hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.

La gestión de la calidad es un proceso planeado, permanente y sistemático de educación y cambio organizacional, liderado según un enfoque gerencial participativo, humano y rentable que permite diseñar, mejorar y asegurar el suministro de bienes (productos y servicios) a los clientes (internos y externos), según sus necesidades y expectativas. La calidad total, es una filosofía, una metodología, un proceso de cambio para alcanzar los objetivos de una misión.

En el Programa de Gestión Integral hacia la Calidad se reafirma la responsabilidad social que siempre ha tenido la Federación. Ahora, con las nuevas concepciones participativas en busca

de una industria sostenible, equitativa y competitiva, tenemos la obligación de estar orientados hacia el mejoramiento de la sociedad.

1. Elementos del direccionamiento estratégico.

Los elementos que se han definido hasta ahora en cuanto al direccionamiento estratégico son *visión, misión y valores*.

a. Visión.

Lograr una caficultura *organizada y mundialmente competitiva*.

b. Misión.

Hasta ahora tuvimos la misión de defender el ingreso de los agricultores. Cada vez que se hable de defender, estamos siendo simplemente *reactivos* porque la defensa es una actitud reactiva: tengo que esperar a que alguien me ataque para poderme defender.

Las empresas en el mundo de hoy *no pueden seguir actuando de manera reactiva*. Hoy en día hay que actuar de manera *proactiva*: tenemos que adelantarnos a los problemas. Si ya tenemos una visión del futuro, nos preparamos *proactivamente* para asumir los retos que nos plantean las oportunidades y amenazas. Son dos condiciones totalmente distintas las que se presentan cuando una empresa actúa reactiva o proactivamente. Al replantear nuestra misión se trata de que seamos proactivos:

Representar el interés de los caficultores mediante la organización democrática y participativa del gremio, teniendo en cuenta la nueva concepción de la Constitución política, en procura de una industria cafetera eficiente y mundialmente competitiva tendiente al desarrollo y bienestar del caficultor, sus familias y las zonas cafeteras.

c. Valores.

Los valores afirmados por la Federación residen en:

- La *honestidad*.
- La *creatividad*.
- La *responsabilidad*.
- El *liderazgo*.
- La *austeridad*

2. Resultados claves.

- La satisfacción a nuestros clientes.
- Costos de producción.
- Costos institucionales.
- Conocimiento e imagen del café colombiano.
- Consolidación institucional.
- Facturación del café colombiano.
- Equilibrio financiero.
- Participación en los mercados.
- Participación en las exportaciones.
- Garantía de precios y comercialización.
- Valores de producción.

3. Las grandes estrategias de la Federación.

- Propender por su solidez institucional, mediante el fortalecimiento de su base gremial, con mayor cobertura y mayor participación, para consolidar el sentido de pertenencia de los caficultores para con la Federación.
- Promover y apoyar la competitividad de la industria cafetera colombiana con énfasis en la calidad del producto.
- Buscar la permanencia y fortalecimiento del Fondo Nacional del Café, como instrumento esencial para el desarrollo de la industria cafetera, bajo la administración de la Federación Nacional de Cafeteros.
- Consolidar, ante la opinión, su imagen de entidad privada.
- Desarrollar esquemas integrales de gestión tanto en la Federación como en los Caficultores, que permitan generar capacidad para enfrentar los cambios.

4. Clientes.

Un exhaustivo ejercicio se resume en la orientación hacia tres clientes vitales:

- El productor.
- El gobierno.
- Los tostadores.

Propuestas de articulación.

En la búsqueda de propuestas de articulación del Servicio de Extensión con la nueva misión, visión y objetivos de FEDERACAFE, en este Taller se construyeron propuestas en tres grandes áreas:

- Opciones hacia una caficultura competitiva, rentable y sostenible.
- Articulaciones con el Nuevo Municipio, tomando en consideración el caficultor, su familia y su comunidad.
- Rasgos sobresalientes en la concepción del Perfil del Extensionista que tendrá que hacer frente a los nuevos retos.

A. Opciones hacia una caficultura competitiva, rentable y sostenible.

Los participantes hicieron propuestas en cinco áreas:

- Tecnología
- Administración, diversificación y costos
- Recursos naturales
- Zonificación
- Familia y producción

Sobre tecnología se enunciaron diez propuestas, enmarcadas dentro de tres parámetros: competitividad, sostenibilidad y rentabilidad.

En cuanto a administración, diversificación y costos, las propuestas están encaminadas a buscar una disminución en los costos de producción y un aumento en la productividad.

Sobre Recursos Naturales (suelos, agua y bosques) se plantearon nueve estrategias que van desde fortalecer los programas educativos pasando por el uso racional de agroquímicos y la concepción de finca integral.

En zonificación se propuso que las zonas cafeteras se ubiquen teniendo en cuenta el conocimiento y tecnología generados en la Federación acerca de ecotopos.

Con respecto a familia y producción se generaron siete propuestas alrededor de tres ideas: i) familia y producción; ii) articular programas; y iii) proyectos UMATA-Comités.

B. Articulaciones con el Nuevo Municipio.

Las propuestas de articulaciones del Servicio de Extensión con el Nuevo Municipio, tomando en consideración el caficultor, su familia y su comunidad, se agruparon en cuatro conjuntos: 1) participación y organización comunitaria; 2) gestión; 3) fortalecimiento gremial; y 4) la familia en el contexto del Nuevo País.

La organización comunitaria se tomó como base operativa para la participación y se identificaron cinco campos sobre los cuales se debe influir:

- Fomentar la organización comunitaria
- Capacitación de la comunidad
- Identificar, desarrollar y apoyar el liderazgo comunitario
- Integración interinstitucional
- Propender por el rescate de los valores humanos

En cuanto a gestión, se hizo énfasis en los roles del extensionista en el contexto del Nuevo Municipio. Para el fortalecimiento gremial se plantearon propuestas alrededor de dos conceptos —i) líderes comunitarios; y ii) gremio— buscando articulaciones con el nuevo planteamiento de misión de la Federación. Con respecto a la Familia y el Nuevo País, se tomó como punto de partida la afirmación de que la familia es la base de toda sociedad ya sea urbana o rural. Como parámetros para su desarrollo, se propusieron cuatro tipos de acciones.

- Fortalecer la autoestima
- Estimular la niñez y la juventud
- Integración de las familias
- Capacitación para la familia

C. El Perfil del Extensionista.

En busca de un nuevo perfil del extensionista se generaron elementos en torno a tres categorías: i) habilidades; ii) disposiciones y actitudes; y iii) conocimientos.

En la categoría de habilidades se generaron 56 elementos que van desde la capacidad de gestión, la capacidad cognoscitiva de los extensionistas en permanente desarrollo para estar continuamente procesando señales, datos, información y conocimientos provenientes de su propia actividad y del entorno, habilidades de comunicación particularmente capacidad de escuchar a la clientela, ser innovador, tener habilidades en investigación, habilidades en informática y sistemas, liderazgo y organización comunitaria, hasta habilidades políticas y ser visionario.

En cuanto a disposiciones y actitudes se generaron 51 elementos, desde poseer alta autoestima, orientación positiva hacia el cambio, ser altruista, mantener permanente disposición a aprender, asumir riesgos con la debida prudencia, ser al mismo tiempo autocrítico y competitivo, ser creativo, dar testimonio con sus propias acciones, actuar con espíritu de servicio, poseer firmeza de carácter, ser gestor y acompañador a las iniciativas comunitarias, mantener transparencia y honestidad por encima de todo, propiciar el liderazgo en lugar de tratar de convertirse en jefe, actuar sin arrogancia y con humildad auténtica, ser observador disciplinado y sistemático, mantener alto nivel de ética y competencia en su desempeño profesional, y comprometerse realistamente con la vocación de servicio que requiere la Extensión.

En la categoría de conocimientos se visualizaron altos requerimientos para el extensionista del presente y futuro próximo. Tendrá que mantenerse permanentemente actualizado en diversos campos del saber desde la gestión y administración, las ciencias del comportamiento humano, la agricultura sostenible, las alternativas tecnológicas que vienen tanto de la ciencia formal como de las experiencias sobresalientes de los propios productores y los saberes populares, la legislación particularmente en cuanto tiene que ver con el Nuevo País, el Nuevo Municipio y los instrumentos de cofinanciación, aplicaciones a la práctica de la caficultura de conceptos político-económicos macro para apoyar la toma de decisiones de los productores, estar permanentemente actualizados en conocimiento de las políticas de la Federación, conocimientos en elaboración de proyectos, en informática y sistemas, conocimientos acerca de nuevos instrumentos y formas de comunicación, conocimientos aplicables a la referenciación competitiva.

En síntesis, el nuevo extensionista deberá ser capaz de hacer acompañamiento a la gestión de iniciativas comunitarias e individuales de los caficultores como agente gestor dinámico, pero no como solucionador de problemas.

Sesión final

En esta tercera sesión el doctor Edgar Echeverri complementó el trabajo del Taller, compartiendo con los participantes unos instrumentos para acompañar a los caficultores en su procesos de toma de decisiones.

Frente a la nueva misión de la Federación, el doctor Echeverri invitó a examinar las palabras con que está expresada: *Representar el interés de los caficultores*. ¿Cuál es el interés de los caficultores hoy, teniendo en cuenta los tres niveles en que se clasifican: grandes, medianos y pequeños?

Hoy es indispensable que el Servicio de Extensión sepa *qué* está pasando con el café. Hay que estudiar y consultar, para que los extensionistas en su contacto directo con los agricultores pueden intercambiar con ellos su comprensión de los problemas, potencialidades, oportunidades y alternativas.

Hasta 1989 quien fijaba el precio internacional del café era la OIC. Hoy quien determina el precio internacional del café es la Bolsa de New York y se define a través de la interacción entre la oferta y la demanda. El café está catalogado en la Bolsa como un producto básico y los productos básicos se rigen por las leyes de la oferta y la demanda.

Quienes producen café —en este caso Colombia— son tomadores del precio al cual cierran operaciones en la Bolsa de New York. Esto quiere decir que ningún país productor de café que quiera participar en los contratos de la Bolsa de New York podrá tener expectativas razonables de vender café excediendo esos precios. Ese es el punto de referencia que tendremos que tener en nuestro acompañamiento a los caficultores en sus decisiones de producción.

A continuación el doctor Echeverri hizo un ejercicio para ilustrar cómo hacer cálculos en función de tres variables macroeconómicas claves: precio en la Bolsa de Nueva York, inflación y devaluación en Colombia. Como conclusión general se planteó que:

Devaluación mayor que inflación

Gana la caficultura

Inflación mayor que devaluación

Pierde la caficultura

Introducción

En esta oportunidad, representantes de los cinco Comités que ya habían hecho sus Talleres se reunieron para buscar articulaciones entre las nuevas formulaciones sobre misión, visión y objetivos de FEDERACAFE y los retos, estrategias y perfiles ocupacionales del Servicio de Extensión.

En esta reunión se trabajó sobre dos bases: De un lado, los resultados de los talleres anteriores, incluyendo la reunión de resúmenes realizada en Rionegro (Antioquia). Del otro, los avances logrados en el Programa de la Alta Gerencia denominado Gestión Integral de la Calidad. A través de este Programa ya se ha visualizado la nueva misión, visión y objetivos de FEDERACAFE.

La reunión constó de tres partes. En la primera, el doctor Bienvenido Gómez hizo una exposición detallada del Programa de Calidad. En la segunda, los participantes buscaron articulaciones entre el Servicio de Extensión y las nuevas concepciones de la Federación, resultantes del Programa de Gestión de la Calidad. Y en la tercera, el doctor Edgar Echeverri hizo énfasis en la función de los Extensionistas para acompañar a los caficultores en sus procesos de toma de decisiones que requieren estar permanentemente haciendo previsiones acerca de su competitividad en función de tres variables macroeconómicas: precio del café en la Bolsa de Nueva York, y valores actualizados de la inflación y la devaluación en Colombia.

En el Taller participaron 26 extensionistas de los cinco Comités y de oficinas centrales quienes tienen a su cargo distintas áreas y programas en toda la Zona Cafetera.

Este documento contiene información de las tres sesiones, así: un capítulo sobre la sesión inicial, uno sobre propuestas de articulación y un tercero sobre la sesión final. En una serie de anexos se incluye el directorio de participantes (Anexos 1 y 2), sus expectativas con respecto a este Taller (Anexo 3) y los elementos señalados como punto de partida para buscar articulaciones (Anexo 4).

Sesión inicial

•*Jairo Cano Gallego, Especialista de la Oficina del IICA en Colombia, en el Área de Concentración 2: Ciencia y Tecnología, Recursos Naturales y Producción Agropecuaria.* Nuestra labor en esta oportunidad en que se reúnen los Comités que ya han hecho sus talleres consiste en especificar articulaciones coherentes entre la nueva formulación de la misión, visión y objetivos de la Federación y los retos, estrategias, actividades, perfiles ocupacionales, en fin, la cultura y estructura del Servicio de Extensión. Vamos a pedirle al doctor Saldías que instale este evento y señale orientaciones para el mismo.

•*Carlos Alberto Saldías, Jefe, Departamento de Extensión, FEDERACAFE:* Llegamos hoy a la séptima de esta serie de jornadas a través de las cuales, durante 1995, hemos venido reflexionando y preguntándonos hacia dónde vamos con la calidad de la Extensión de una industria cafetera que ha cambiado significativamente en los ámbitos nacional e internacional.

Estamos en un mundo cafetero que cambió totalmente. Una cosa era producir café en Colombia hasta el año 91 y otra es producir café hoy. El año pasado nos salvó la helada, y

hubo quienes pensaron que el café se iba a colocar sostenidamente a dos dólares. Pero no ha sido así. Es probable que en los años próximos el país que no sea capaz de llevar café al exterior a dólar la libra quede por fuera del mercado. Esto nos está haciendo reflexionar todos los días, preguntándonos hacia dónde vamos y cuál será la realidad del Servicio de Extensión en este nuevo contexto.

Una palabra clave de nuestro lenguaje de aquí en adelante es *competitividad*. Hay una frase interesante de Peter Drucker: "Nada es más estéril que hacer eficientemente lo que no se debe hacer". Entonces la pregunta es: *Desde el punto de vista de la competitividad, ¿estamos haciendo lo que tenemos que hacer?* Sin lugar a dudas ustedes están trabajando muchas horas en el campo. Pero, ¿estaremos haciendo lo que hay que hacer hoy, en un medio lleno de incongruencias, en condiciones productivas diferentes a las que estuvimos acostumbrados por décadas?

Vamos a trabajar durante estos días sobre dos bases. De un lado, lo que se hizo en los talleres anteriores, incluyendo la reunión de resúmenes realizada en Rionegro. Del otro, los avances logrados en el Programa de la Alta Gerencia denominado *Gestión Integral de la Calidad*.

Durante el presente año la Alta Gerencia ha venido trabajando en el Programa de la Calidad, a través del cual ya se ha visualizado la nueva misión, visión y objetivos de FEDERACAFE. Intentamos hoy reunir las dos visiones, la que hemos traído nosotros de abajo hacia arriba desde el interior del Servicio de Extensión, y la que viene de arriba hacia abajo, generada por nuestros dirigentes acerca de nuestras tareas futuras.

En esta primera parte del taller el doctor Bienvenido A. Gómez nos va a contar con detalles lo que se ha hecho en Gestión de la Calidad, qué se pretende, para dónde vamos, cómo han sido los ejercicios y qué se ha ido definiendo dentro de la Federación. Nosotros con la valiosa dirección del Dr. Cano y con la colaboración de los doctores Ligorio Dussán y Ricardo Gamboa haremos ejercicios de búsqueda de articulaciones entre los dos procesos.

•*Bienvenido A. Gómez, Jefe, Oficina de Organización y Métodos, FEDERACAFE:* Como introducción al trabajo avanzado, quiero hacerles una presentación que nos permita señalar aspectos conceptuales y generales de *Calidad Total*. Posteriormente, les haré una presentación sobre lo que la Empresa ha venido haciendo en relación con estos aspectos y cuáles son los elementos que ya ha definido la Alta Gerencia, refiriéndome en particular al Comité Ejecutivo y a los Gerentes y Directores Ejecutivos. De ahí para abajo somos la Gerencia Funcional o de procesos. Quienes definen hacia dónde vamos constituyen la Alta Dirección.

Antes de iniciar el ejercicio y aprovechando el trabajo de análisis que ustedes han hecho en los talleres del Servicio de Extensión, vale la pena hacer una reflexión acerca de los grandes cambios ocurridos en la década de 1985-95.

A. Los grandes cambios.

Empecemos por hacer un ejercicio en el cual ustedes señalan grandes cambios ocurridos en los últimos tiempos en el mundo y en nuestro país, que han afectado de alguna manera la caficultura colombiana y las perspectivas de trabajo del Servicio de Extensión. Yo voy a ir escribiendo en el papelógrafo los puntos que ustedes indiquen (Recuadro 1).

1. En el ámbito internacional.

Hace un tiempo Gorbachov habló de la perestroika y el glasnot, para llamar la atención hacia la necesidad de cambio y transparencia. En ese momento teníamos un mundo dividido en dos

Recuadro 1.

Década 1985 - 1995

Campo Internacional

- Perestroika y glasnot
- Caída del Muro de Berlín
- Derrumbe de la Unión Soviética
- Formación de bloques CEE, NAFTA, MERCOSUR, Grupos Asiáticos
- Ruptura del Pacto Cafetero (cláusula económica)
- Globalización de la economía
- Impacto de la informática.

Campo Nacional

- Cambio de la Constitución (1991)
- Democracia participativa
- Apertura económica
- Supresión de subsidios
- Aparece la broca
- Narcotráfico
- Revaluación, política económica
- Ley 50, Ley 100
- Descentralización
- El Nuevo Municipio.

grandes bloques: el capitalismo y el comunismo. El pensamiento de Gorbachov tuvo una poderosa penetración tanto al interior de la Unión Soviética como en el resto del mundo. Un mundo que comenzó a cambiar buscando más claridad y honestidad en las acciones, especialmente de los funcionarios públicos. El mundo comunista se había caracterizado por el predominio de unos modelos de organización jerarquizada y de planificación central, según los cuales unos pocos pensaban y los demás tenían la obligación de obedecer. Sin embargo, se progresa cuando todos podemos pensar y decidir cómo podemos hacer mejor nuestras cosas sin que alguien las disponga desde arriba. El discurso de la perestroika y el glasnot contribuyó poderosamente a que se produjeran cambios trascendentales como la caída del Muro de Berlín y el derrumbe de la Unión Soviética.

La geopolítica empezó a cambiar con la aparición y fortalecimiento de nuevos bloques de países como la CEE, NAFTA, MERCOSUR y los Grupos Asiáticos. La Comunidad Económica Europea al principio la conformaban solo Francia, Alemania, Bélgica, Holanda y Luxemburgo. Después entra Inglaterra y hoy ya la integran como 11 países.

El mundo marcha hacia una mayor integración e interdependencia, con lo cual surgen conceptos como los de *competitividad* y *globalización*. Esto nos afecta mucho porque vivimos en un país parroquialista y provinciano. Los colombianos nos caracterizamos por tener actitudes mesiánicas; vivimos esperando que venga de nuevo el Mesías a salvarnos milagrosamente, pero hoy nos toca a nosotros mismos como seres mortales salir adelante.

En 1989 se rompió el Pacto Internacional del Café. Comenzaron a perder fuerza los pactos, porque éstos tenían componentes políticos, por ejemplo, para que no nos fuéramos a rodar hacia la banca comunista. Hoy en día, los pactos se rompen por cláusulas económicas.

Con respecto al ámbito internacional, deseo agregar finalmente una nota sobre el tamaño de nuestro negocio. Vale la pena señalar que aunque en Colombia somos grandes, en el contexto internacional somos relativamente pequeños. La revista Forbes de los Estados Unidos destaca cada año las 500 empresas más importantes de ese país y de esas 500 escoge siete que manejan 1.500 millones de dólares en solo publicidad. Este es el capital que produce la industria cafetera de Colombia en todo un año.

2. En el ámbito nacional.

La Constitución de 1886 se reformó en 1991. Recordemos que en el país habíamos venido actuando dentro de una democracia representativa. Elegíamos a nuestros representantes a cuerpos colegiados —Concejos, Asambleas, Cámara de Representantes y Senado de la República. Una vez elegidas, esas personas no eran responsables directamente de su gestión ante quienes fuimos sus electores. No pensábamos por nosotros mismos; habíamos dejado las grandes decisiones en manos de otros. Ahora se está buscando hacer más cercana y concreta la noción de democracia participativa. Elegir alcaldes, juntas administradoras, gobernadores, concejales, asambleas, representantes y senadores. Por eso debemos responsabilizarnos más con la vida nacional. La democracia exige la participación de todos.

Con la Nueva Constitución reconocimos que el entorno internacional incide de una u otra manera en nuestro país como componente de una gran sociedad global. El entonces Presidente Gaviria dio gran impulso a la apertura económica, de la cual han venido emergiendo poderosas fuerzas de cambio para las personas y las empresas. No se tiene la misma percepción cuando uno produce sin la preocupación de que otros pueden ofrecer el mismo bien o servicio a precios más bajos o de mejores calidades. Antes de la apertura económica, teníamos una sociedad imbuida de proteccionismo; a los que producían no les interesaba comparar sus costos con los de productores de otros países; no les preocupaba mucho la competencia externa porque había restricciones a la importación de un gran número de productos.

Hoy ningún país puede quedarse encerrado protegiendo sus bienes y servicios porque se quedará por fuera de la circulación económica mundial. Aún países grandes como el Brasil, que puede manejar un mercado de 195 millones de habitantes, también tienen que abrir sus fronteras al comercio internacional. ¿Qué podremos decir nosotros que apenas llegamos a 36 millones?

De aquí en adelante, todos los que producimos bienes y servicios tendremos que preocuparnos por los costos de producción nuestros en relación con los de la competencia. Si alguien ofrece sillas a \$80, lo preocupante es cuando otra persona las produce y ofrece a \$50.

Una persona acostumbrada a trabajar con un costo de producción determinado, ¿cómo hace para cambiarlo de la noche a la mañana en un mercado que fluctúa a cada momento? En Colombia no nos preparamos para la apertura como lo hicieron otros países. Conozco un poco la experiencia española. Ellos también dieron este vuelco de abrir su economía, pero advirtieron previsivamente que en cinco años quitarían todas las trabas arancelarias. No lo hicieron de una manera abrupta. En nuestro país estas consideraciones no se dieron. Y para complicar el asunto, los efectos de la apertura se han combinado con los de otros factores como la revaluación, la política salarial y ni qué decir del narcotráfico.

En materia de prestaciones sociales, las Leyes 50 y 100 han establecido fuertes cargas que afectan la competitividad. Desde la década del 40 la Federación se había adelantado a varios de los beneficios a los trabajadores —en relación a prestaciones sociales— que hoy están incluidos en el Código Sustantivo del Trabajo. Sin embargo, si nos colocamos del otro lado de la balanza, desde la perspectiva de los empresarios: ¿creen ustedes que un gran gremio podrá ser competitivo en los mercados internacionales si además de otros factores perturbadores se conjugan las prestaciones y costos laborales que tenemos? Para lograrlo tenemos que ser más productivos. Pensemos, por ejemplo, que la hora/hombre del recolector de café cuesta en Hawai US\$10. La única manera de que esto sea viable es con una altísima productividad del trabajador.

Casi ningún país maneja el fenómeno de retroactividad de las cesantías. El costo de la retroactividad de cesantías no se puede saber cuánto es, puesto que no se pueden calcular las veces que subirá el salario. En Colombia se puede dar por dos fenómenos: los aumentos decididos por los empresarios y los que fija el gobierno, a través del aumento del salario mínimo.

A partir de julio de este año, la Ley 100 de 1993 estableció la cobertura familiar en salud para todo aquel que gane más de dos salarios mínimos. Otro costo adicional es el de los pensionados que son 1.250 en la Federación, de los cuales 936 son pensionados 100%, porque ingresaron antes que el ISS asumiera los riesgos y como en ese momento no cubría el fondo pensional entonces fue asumido por cada una de las empresas. Esto es irreversible porque nunca esas personas podrán pasar al Seguro, lo cual quiere decir que la Federación debe pagarlo. La Ley 100 maneja dos grandes líneas, el Régimen Contributivo y el Régimen Subsidiado. En el primero, la afiliación es obligatoria; pertenecen a él todas las personas que ganen más de dos salarios mínimos, ya sea en el sector público, rural o trabajadores independientes. Al régimen subsidiado van los excedentes del 1% que pagan quienes devengan más de cuatro salarios mínimos para cubrir al resto de la población que está totalmente desprotegida. Hago referencia a estos aspectos porque nosotros hacemos parte del país y si creemos que por estar en la Federación de Cafeteros no nos va a pasar nada, estamos equivocados.

3. Cambios al interior de la Federación.

La Federación había venido actuando en un ambiente relativamente estable desde el año de 1927 cuando fue fundada en Medellín. Con motivo de la caída de la cláusula económica del Pacto Cafetero fue necesario entrar a unos programas drásticos de reducción de la Organización Administrativa y de sus Plantas de Cargos, como se puede ver en los organigramas 1 y 2 (Fig. 1 y 2). (situación antes y después de la crisis de 1989).

Las organizaciones son fenómenos sociales y por tanto son cambiantes en el tiempo y en el espacio. Vale la pena destacar que cuando hablábamos de los ajustes organizacionales no dijimos que se hubiera bajado la atención a los productores. La productividad se mide por la manera en que una persona haga más cosas con los mismos recursos que se tiene o con menos si es posible. Si no se manejan estos criterios no se podrá responder al reto de seguir cumpliendo con los objetivos que tenemos como Empresa.

B. Aspectos conceptuales generales.

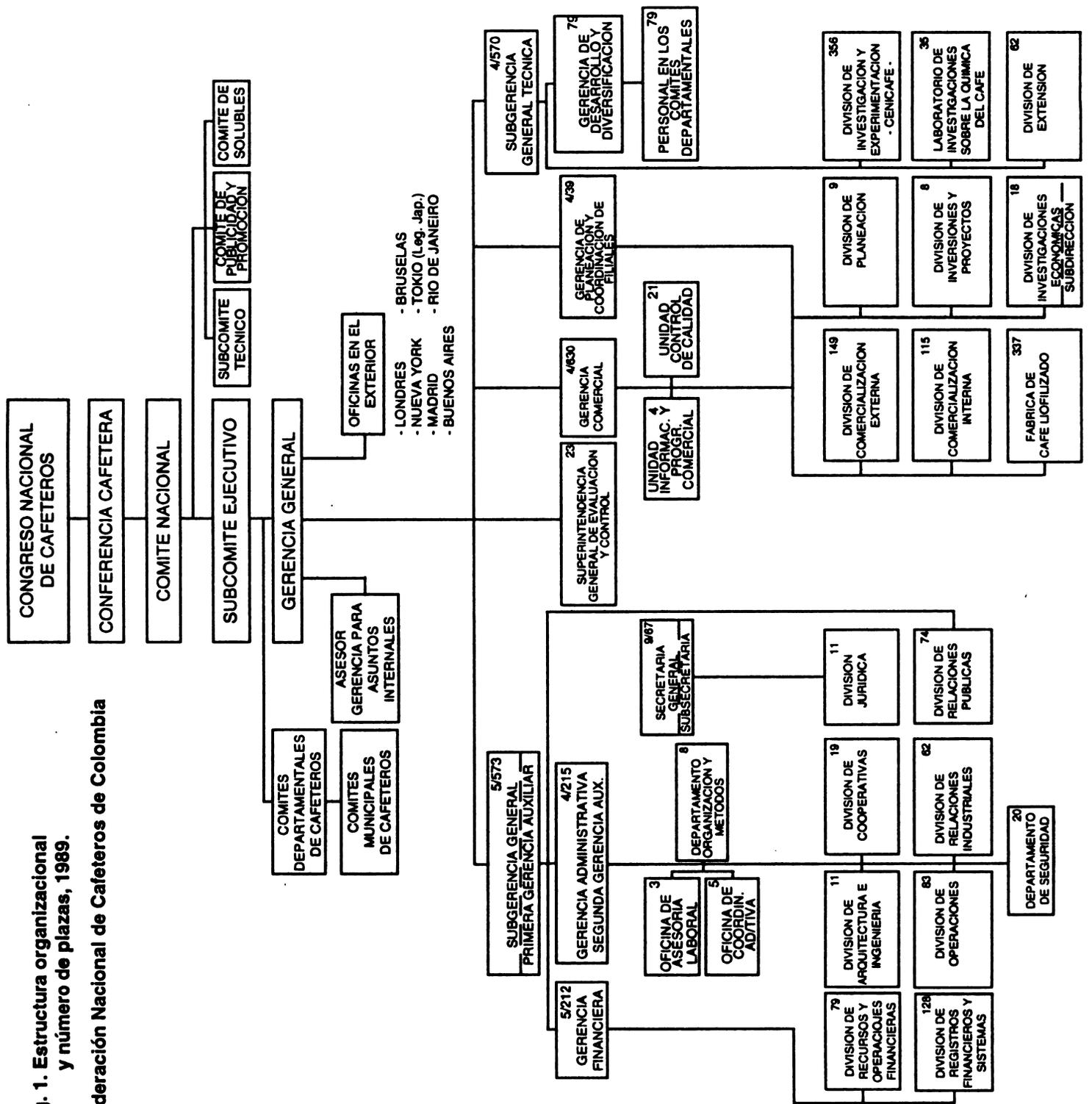
La racionalidad de por qué cambiar *visión, misión y valores corporativos* surgió de un análisis de hechos que vienen sucediendo en la industria cafetera mundial, examinados a la luz de las nuevas tendencias en gerencia moderna.

Desde comienzos del Siglo veníamos apoyándonos en conceptos de administración científica basada en principios propuestos por Adam Smith en su libro *La Riqueza de las Naciones*. El nos enseñó que si el trabajo se divide y se especializa, aumenta la productividad.

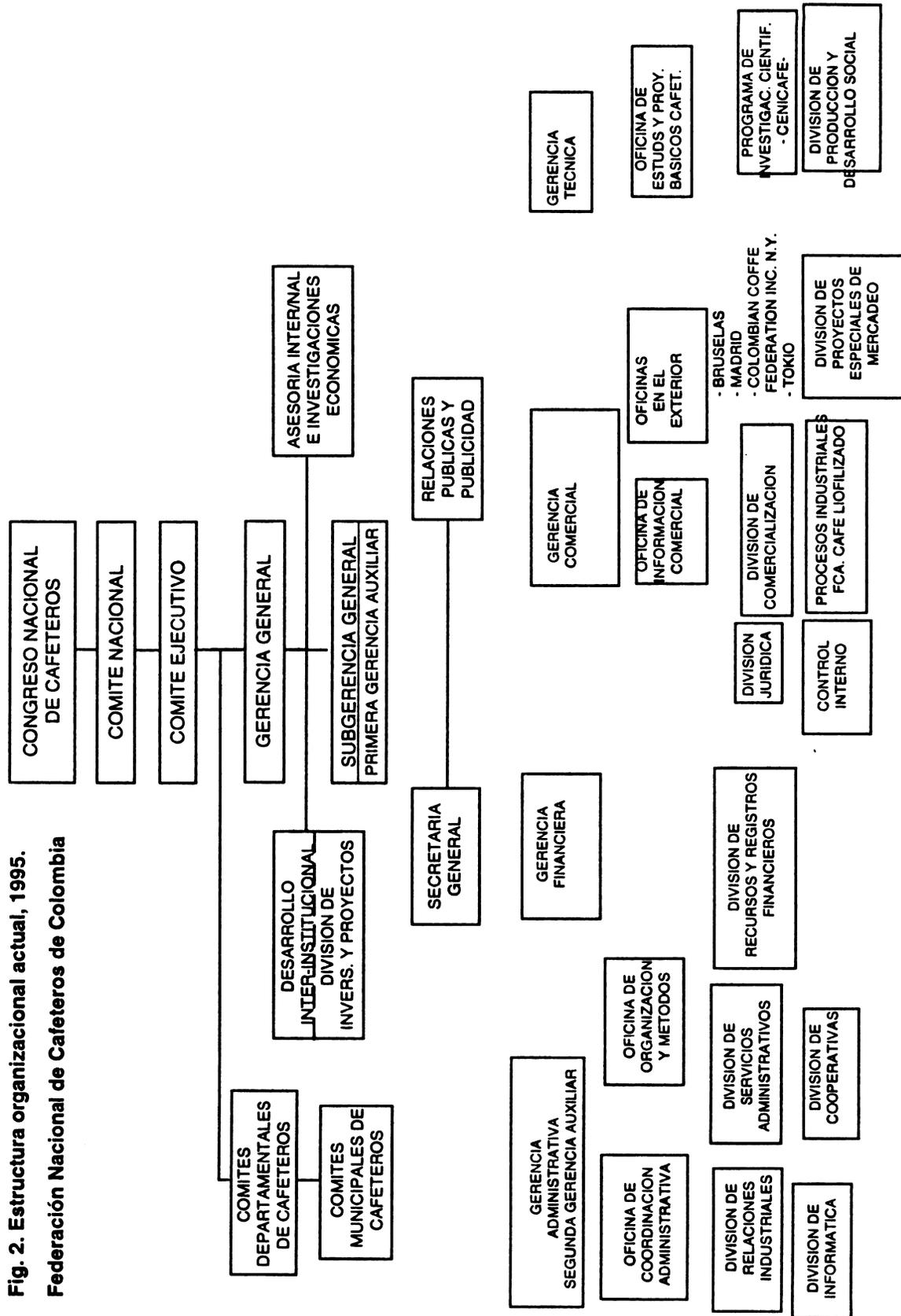
En materia de conceptos de gerencia también ha habido cambios dramáticos. En 1993, en un libro famoso que se llama *La reingeniería*, Michael Hammer y James Champy proponen cambios radicales en gerencia, empezando por darnos un consejo: *todo lo que ustedes han sabido de manejo de empresas, olvídenlo*. Del concepto de reingeniería han salido términos como la calidad total, el 'benchmarking' y la no ingeniería. Estos instrumentos pueden ser buenos o malos en función del tipo de utilidad que el ser humano les dé. Los machetes son buenos cuando nos sirven para cortar malezas, pero si los empleamos para matar, ya no lo son.

Fig. 1. Estructura organizacional y número de plazas, 1989.

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia



**Fig. 2. Estructura organizacional actual, 1995.
Federación Nacional de Cafeteros de Colombia**



Con consideraciones como las anteriores, la Federación se empeñó en buscar ayuda para encontrar soluciones a la crisis.

Nos pusimos en contacto con la Corporación Calidad, una institución dedicada a facilitar transformaciones de empresas colombianas, comenzando por propiciar cambios estructurales y culturales al interior de las organizaciones. No se trata simplemente de que entremos en una moda, o que se haga más rápido una cosa, o que cambiemos procedimientos. Se trata es de tener transformaciones culturales en el manejo de las empresas.

Estos cambios no se consiguen de la noche a la mañana. Primero tenemos que cambiar nosotros como seres humanos. Ustedes como extensionistas saben más que nadie lo difícil que es este proceso. La Corporación aconsejó trabajar bajo un concepto global que hemos llamado *Programa de Gestión Integral hacia la Calidad*.

1. Cultura de calidad integral.

La cultura de calidad integral tiene dos componentes básicos, aspectos conceptuales y aspectos instrumentales (Recuadro 2).

Recuadro 2.

Elementos de la cultura de la calidad integral

a. Aspectos conceptuales

- Valores
- Principios
- Conceptos

Centrados en la calidad

b. Aspectos instrumentales

- Herramientas
- Métodos

Centrados en el proceso
y aplicados al trabajo diario
(el día a día)

a. *El aspecto conceptual*: determinado por los valores, la visión de las cosas, hacia dónde queremos ir, la misión y los principios.

Tanto en la vida personal como en una empresa es de suma importancia tener orientación hacia dónde queremos ir; y tanto los valores como los principios deben estar orientados hacia la calidad. El componente conceptual tiene como función orientar, imprimir dirección, es una guía para encaminar iniciativas, proyectos y acciones. En una entidad como la nuestra que tiene una finalidad de servicio a la comunidad, los principios y valores para nosotros son de tipo restrictivo. En el caso de la conservación de la naturaleza, el extensionista debe llevar un mensaje para evitar la tala de bosques, etc. Esto hace que el trabajo de nosotros tenga que ser consciente y creativo. Pero no nos podemos quedar en buenas intenciones. Se dice que somos el país más diagnosticado, que se han hecho estudios de todo pero se han logrado pocas realizaciones.

b. *El aspecto instrumental*: es el que nos permite llevar a la práctica las ideas. Son las herramientas y métodos centrados en los procesos y aplicados al trabajo diario.

2. Transformación cultural.

No basta con tener claros los aspectos conceptuales e instrumentales. Se requiere que tales aspectos estén orientados hacia una transformación de la cultura (Recuadro 3), la cual puede operar positivamente si nos ayuda a conseguir los objetivos propuestos. Pero también puede hacerlo en forma negativa, cuando nos dice que hay ciertas cosas que no podemos hacer.

Recuadro 3.

Transformación cultural

- Los dos elementos básicos —el conceptual y el instrumental— deben conjugarse para orientar una transformación de las personas y de las organizaciones para su supervivencia.

La actitud de un funcionario hacia su trabajo está ligada a un sentir, cuando sus propios objetivos y compromisos como seres humanos están correlacionados con los objetivos de la organización para la cual trabaja. Busca el progreso, el mejoramiento, la seguridad social de sus empleados. Todo esto hace parte de una cultura organizacional.

Hoy las cosas han cambiado y tenemos que reorientarnos también hacia transformaciones culturales. Es importante que asimilemos estos criterios porque tienen mucho que ver con nuestra cultura y con la actitud hacia la institución. Dado que nos vemos abocados a realizar nuestras labores con iguales o menores recursos, el reto es incrementar la productividad de cada uno de nosotros.

C. Esquema Integral de Gestión hacia la Calidad.

Veamos este esquema (Figuras 3 y 4) bajo dos criterios: la productividad y la competitividad. Antes que nada hay que manejar el *direccionamiento estratégico*, es decir, hacia dónde queremos que vayan las empresas. Lo primero es definir los *qué*.

Dentro de los *qué* están la *misión*, *visión* y los *valores corporativos*. Una vez definidos los *qué*, hay que definir los *cómo* que son las *grandes estrategias*. Las definiciones de los *qué* y los *cómo* nos dan los *grandes propósitos*. ¿Cómo voy hacer para alcanzar la meta? Hay que reconocer las *debilidades* y las *fortalezas* acompañadas de una constante preocupación por la *capacitación*. Así como hay *oportunidades* también se presentan *amenazas*.

El hombre siempre se ha propuesto *visiones*. Por ejemplo, el presidente John F. Kennedy tuvo la visión de colocar un hombre en la luna y regresarlo vivo a la tierra. Para lograrlo se propuso desarrollar la cohetaría. Crearon la NASA. En 1969 el hombre llegó a la luna y regresó vivo. Sin embargo, los Estados Unidos no se quedaron ahí. En ese momento se modificó otra vez su visión: la idea fue ir a Marte.

Con esto se quiere decir que las cosas son cambiantes, las misiones y la visión deben mantenerse lo más estables posible, como si fueran lámparas que iluminan y señalan a dónde ir. Pero las misiones se pueden ir ajustando, porque puede haber cambios tanto en el entorno interno como en el externo y en función de ellos hay que irse ajustando.

Fig. 3. Esquema Integral de Gestión hacia la Calidad, la Productividad y la Competitividad

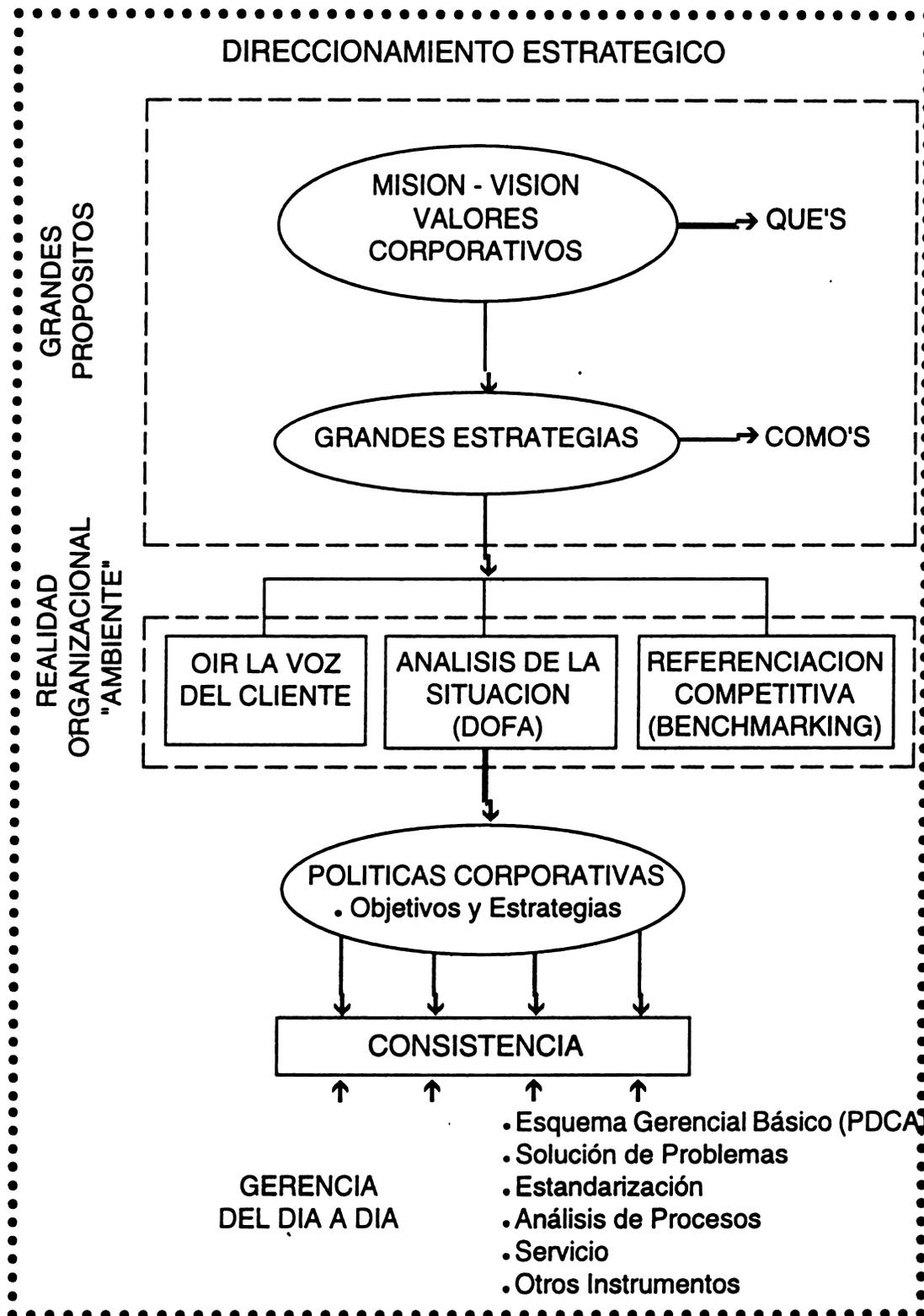
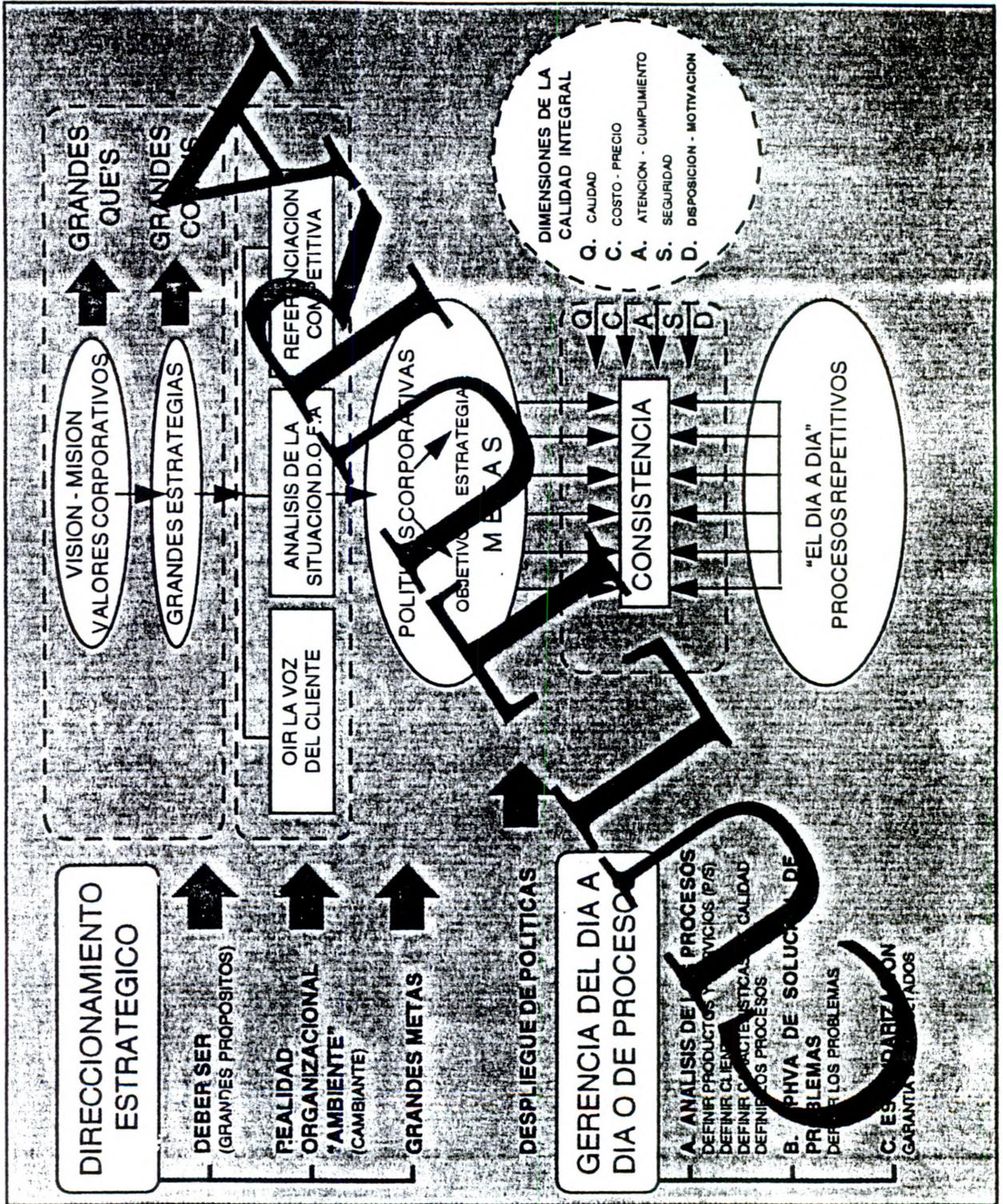


Fig. 4. Esquema del proceso de gestión integral hacia la calidad.

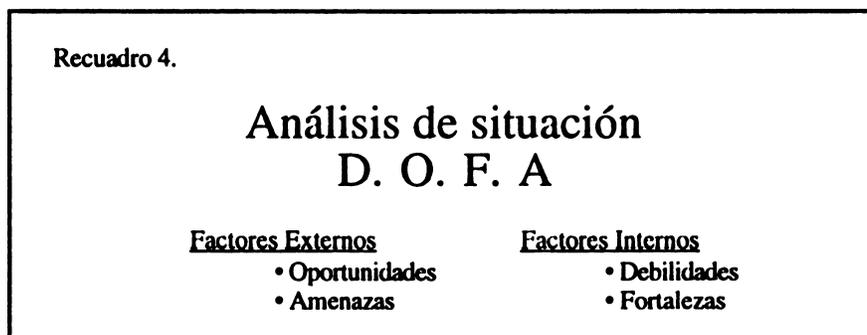


Dentro de los *qué* están los *valores corporativos*, es decir, dentro de qué tipos de valores vamos a proceder. Una vez definidos los *qué* hay que definir los *cómo* que son las *grandes estrategias*; *¿cómo* voy hacer para desarrollar esos *qué*? La definición de los *qué* y los *cómo* nos da los *grandes propósitos*.

En cierto momento se llegaría a pensar que puede haber una concepción teórica de las cosas, pero las visiones salen de los grandes hombres que dirigen las organizaciones, de los grandes líderes que se iluminan y ven hacia dónde hay que ir, partiendo de las realidades actuales. Si la visión de Kennedy hubiera sido llevar al hombre a Marte, todavía no se hubiera cumplido. Ahí es donde está la grandeza del líder. Saber cuáles etapas no se pueden pasar por alto. Para ir a Marte, primero había que aprender cómo ir a la luna que está más cerca de la tierra.

1. Análisis de la situación.

No hay que olvidarnos del entorno. Para planear hay que explorar el entorno tanto interno como externo. Esto se hace a través de un análisis de la situación (Recuadro 4). Como personas y como organizaciones tenemos unos aspectos que son *internos* y otros *externos*. Las cosas que son *internas* yo las puedo modificar y se identifican como *debilidades* y *fortalezas*. Las *oportunidades* están ahí, hay que buscarlas haciendo uso de programas de *capacitación*. Frente a las oportunidades tenemos que ser conscientes de que, si no se tenemos la previsión de aprovecharlas, vendrán otros y ocuparán el lugar que podría ser para uno. Frente a las *amenazas* tenemos que estar alertas y actuar previsivamente porque con ignorarlas no vamos a escapar de sus efectos.



Reflexionemos sobre los adelantos que está teniendo la biotecnología. Si nosotros a través de nuestro Programa de Investigación Científica (CENIFACAFE) logramos desarrollar una planta resistente a la broca y la patentamos, ahí tendríamos una oportunidad extraordinaria. Se imaginan cuánto le cobraríamos a otros productores por dársela en usufructo Pero qué tal si otra institución de investigación de otro país la desarrolla primero y la patenta. De ahí la importancia de estar atentos al estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades.

A partir de la Constitución del 91 toma fuerza en Colombia el Nuevo Municipio. El municipio cambió con lo del situado fiscal. Estamos pasando de ser un país eminentemente centralizado a un país descentralizado. El doctor Jaime Castro fue uno de los primeros en trabajar por el tema de la descentralización. Desde el punto de vista de la concepción política sacó los primeros decretos que decían que hay que ir hacia el municipio, es decir, fue uno de los líderes que tuvo la *visión* del municipio como fuente primaria de vida, energía y creatividad para la institucionalidad colombiana. Para llevar a la práctica esta idea fue clave la intervención de un senador quien identificó *cómo* hacerlo, él propuso *cómo* distribuir el situado fiscal. Ahora

los municipios son más importantes porque cuentan con recursos para orientar el desarrollo de sus comunidades.

El municipio cambió y ahora tenemos que ir a él; porque ahora tiene recursos, para hacer obras sociales. Una de nuestras fortalezas, era que mejoraban recursos para la realización de obras en los municipios sobre todo en obras civiles como vías, acueductos, escuelas, puestos de salud y otras.

Antes teníamos la actitud e instrumentos para tratar de *convencer a* la gente. Hoy tenemos que desarrollar estrategias totalmente distintas, de *acompañamiento y acción conjunta participativa* con los municipios para unir recursos con ellos y con sus fuentes de legitimidad local como lo son las organizaciones comunitarias. Es posible que resultemos aportando efectivamente solo el 20% en forma de recursos financieros y el otro 80% lo tendremos que aportar en credibilidad de la gente en nosotros. De ahí la importancia de conservar y fortalecer los vínculos con las personas y organizaciones comunitarias que la Federación ha mantenido y a través del Servicio de Extensión, enraizados en los valores de las culturas locales.

La disponibilidad de un cuerpo con presencia local como el Servicio de Extensión es una fortaleza, porque ahí se puede multiplicar la acción de los Comités en acción conjunta con las UMATA y otros recursos. De cómo manejemos estas relaciones emergerán fortalezas, debilidades, amenazas u oportunidades.

Fundamentalmente en esta primera parte hemos hecho énfasis en por qué partir del análisis de la situación. Porque no podemos hacer planeación en el aire. Es necesario tener *visiones* con amplias perspectivas en el tiempo y el espacio. Pero tenemos que pasar a instrumentarlas. Si nos quedamos en *visiones* pasaríamos a ser sólo unos soñadores más.

2. Oír la voz del cliente.

Hay, pues, que estudiar la situación a través de análisis como los que ustedes hicieron en los talleres anteriores. Y además de eso, hay que oír la voz del cliente (Recuadro 5). Es decir, qué están pensando los caficultores de ustedes; cómo están recibiendo las acciones de la Federación a través de los extensionistas. No se trata de pensar por ellos. Más adelante veremos un poco quiénes son nuestros clientes. A lo mejor los campesinos que operan fincas de menos de tres hectáreas y en condiciones de una caficultura de subsistencia pueden aplicar la mayor parte de las recomendaciones de estos técnicos. Pero de pronto al cafetero mediano y al grande se le debe ordenar el paquete de herramientas a sus condiciones de empresario.

Recuadro 5.

Oír la voz del cliente

- ¿Qué se está haciendo?
- ¿Qué se puede hacer?
- Definición de *áreas sensibles*

Entonces tenemos que saber quiénes son nuestros clientes y cuál es su condición, porque no es lo mismo el mensaje para un cafetero de subsistencia que el requerido por quienes operan fincas de tamaño mediano, y el que resulte apropiado a los medianos puede ser diferente al que demanden los grandes empresarios. Oír la voz del cliente es vital. Muchas veces cree que se conocen las demandas de los clientes y se actúa sobre la base de suposiciones que pueden resultar muy alejadas de la realidad.

3. Referenciación competitiva ('benchmarking').

También tenemos que averiguar un poco cómo las otras personas y empresas están haciendo cosas iguales a las que nosotros hacemos. Dentro de las terminologías actuales de la gerencia a esto se le está llamando con el nombre de *referenciación competitiva*, que es una traducción de 'benchmarking' (Recuadro 6).

Anteriormente se creía en las empresas que el ir a preguntarle a otro cómo hacia las cosas daba mucha pena. "Es que Federación de Cafeteros solo hay una", ha sido una expresión de mucho uso entre nosotros; y que somos una organización *sui generis* y por tanto no tenemos con quién dialogar. ¿No será que hay otras instituciones que hacen cosas parecidas?. No se trata solo de cómo otra persona u organización maneja o siembra el café. Por ejemplo, de pronto los que siembran caña nos podrían decir cómo manejan ellos sus costos; otros nos podrán enseñar sobre calidad del producto; o sobre zonificación; o sobre cambios tecnológicos, etc.

Recuadro 6.

Referenciación competitiva ('Benchmarking')

- Con quien compararnos
- Nacional, interno
- En qué nos debemos y podemos comparar
- Cuáles son las "brechas" con respecto a los líderes
- Actividad general y permanente: Cómo

Un ejemplo clásico es el de un funcionario de una empresa japonesa que visión a Estados Unidos y cuando entró a un supermercado le llamó la atención que los estantes siempre estaban llenos de cartones de leche. En la medida en que los clientes iban comprando, los empleados iban colocando más cartones de leche; así, siempre había producto en los estantes. ¿Por qué? Porque se supuso que el comprador que encuentra un solo paquete podría pensar que la leche es vieja y, en consecuencia, podría decidir no comprar sin siquiera mirar la fecha de vencimiento.

De esta experiencia se hizo transferencia al concepto del '*Just-in-time*' o sea que el aprovisionamiento se va haciendo en el momento en que se va necesitando. Y así se ha ido construyendo una ventaja competitiva para esa industria automotriz. ¿Qué comparación podría tener el mercadeo de leche con el de carros? De este ejemplo podemos extraer la lección de que sí se pueden comparar unas cosas con otras, si miramos los procesos y las fuentes de eficiencia.

Cómo hacen los antioqueños para organizar la construcción de sus obras civiles con la vinculación de las comunidades para que la gente participe en las obras; cómo hacen los caldenses para tener un sistema de información cafetero tan bueno como el que tiene montado. Nos podemos comparar *nacionalmente* o al *interior* de la Federación entre Comités. Si en alguna parte hicieron un experimento para determinado producto, ¿por qué no examinar lo que ocurrió y mirar hasta dónde es pertinente y aplicable en nuestra situación?.

4. Elementos del direccionamiento estratégico.

Si uno tiene claros los *qué* y los *cómo* y los contrasta con la realidad, entonces ya podemos definir para dónde se quiere ir y cómo se quiere ir. De ahí tenemos que *definir una política*, unos *objetivos* y unas *estrategias* para llevar a la práctica esas políticas. Porque podemos estar pensando en la caficultura del año 2.000, pero también nos debe preocupar la cosecha de este año. Si no manejamos acertadamente la de este año, ¿para que nos sirve pensar como vamos a manejar la del 2.000? Esto quiere decir que, por el hecho de que se tenga una meta estratégica a diez años, no podemos abandonar nuestra responsabilidad por las cosas de hoy.

Quienes trabajamos en la Gerencia Funcional o de procesos, somos los responsables de hacer la consistencia entre nuestro día a día y las directrices que nos fijaron en la Alta Gerencia. Somos los responsables de buscar esquemas de gerencia básica, de solución de problemas, de estandarización, de análisis de productos y servicios. Se debe utilizar todas las herramientas e instrumentos que podamos aprender.

5. Principios y valores de la calidad.

En toda la gestión de la calidad juega papel decisivo una serie de principios y valores que nos sirven integralmente como personas, como seres humanos, en nuestro hogar, con nuestros hijos, con nuestros amigos, con nuestros compañeros de trabajo y mucho más si los aplicamos en las relaciones con nuestros clientes, con los caficultores (Recuadro 7).

Recuadro 7.

Principios y valores de la calidad

- | | | |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| •Respeto por las personas | •Orientación hacia los clientes | •Orientación hacia el proceso (*) |
| •Administración participativa | •Enfasis en los "pocos vitales" | •Trabajar con hechos y datos |
| •Ser consecuentes con la calidad | •Efectividad (eficiencia y eficacia) | •La equidad |
| •Trabajo en equipo | •Mejoramiento continuo | |

(*) Proceso: Conjunto de causas que provocan un efecto o resultado.

- *Respeto por las personas.* Son los medios para alcanzar el fin del mejoramiento del ser humano. Trabajamos en función de seres humanos, para que haya un habitat adecuado, haciendo un buen uso de la naturaleza y de la ecología.
- *Orientación hacia el cliente.* Todo lo que nosotros hacemos tiene que ser orientado para que le sirva al cliente, a la persona que recibe el efecto del bien o del servicio que yo ofrezco.
- *Orientación hacia el proceso,* entendiendo por proceso el conjunto de causas que provocan un efecto o un resultado. Todo lo que nosotros hacemos lo hacemos dentro de un proceso.
- *Administración participativa.* Al ser humano no le gusta que le impongan lo que hay que hacer. Uno se compromete más con las cosas, cuando no son impuestas. Las propuestas y decisiones tienen mucho valor cuando surgen de diversas opiniones, cuando las ideas de cada uno fueron tenidas en cuenta a través de consensos y trabajos concertados.

- *Pocos vitales.* Un principio de Pareto sugiere que “por lo general en una empresa el 20% del trabajo produce el 80% de las utilidades; y el 80% sólo produce el 20%”. En la vida personal y en las empresas se debe trabajar en aquellas cosas que agreguen valor; las que no agreguen valor no hay que hacerlas. Este es uno de los grandes problemas que nosotros tenemos en la vida personal, en la vida organizacional y en la vida de nuestro país. Saber qué es lo que genera utilidades, qué le sirve a nuestros clientes. Y a eso dedicar los esfuerzos. ¿Nos hemos preguntado qué cosas serán más importantes, para concentrarnos en ellas? Es una pregunta que tenemos que hacernos permanentemente.
- *Trabajar con hechos y datos.* Es importante que nos acostumbremos a trabajar sobre hechos y datos. Sobre esas bases construir opiniones, decisiones y acciones. Nuestras opiniones como empleados de la Federación ya no pueden apoyarse en bases subjetivas porque estamos comprometiendo la Empresa. Hay que pensar dos o más veces antes de emitir una opinión. Como buenos latinos somos muy dados a presumir de conocer las cosas y lanzar opiniones a la ligera.
- *Ser consecuentes con la calidad.* Cuando nos comprometemos como personas o como miembros de la organización, tenemos que ser consecuentes. No se puede predicar cosas que simplemente se digan por compromiso con el trabajo o con la empresa. Si yo no estuviera convencido de lo que digo, lo primero que tengo que hacer es usar mi honestidad personal y decir ‘yo no acepto estar en este programa de calidad total porque no creo en esa actividad’. Si ustedes manejan un discurso y en su vida personal o como miembros de una organización actúan de manera distinta a lo que han predicado, perderán toda credibilidad. Es importantísimo que los hechos de uno sean consistentes con lo que uno predica.
- *Efectividad (eficiencia y eficacia).* La Federación ha sido una institución muy eficaz. Se ha cumplido en todo aquello en que nos hemos comprometido. Pero hemos sido una empresa reactiva : cada vez que se han presentado problemas nosotros respondemos. Cuando entró la broca se tuvo que mandar a los técnicos a los límites con el Ecuador, no había presupuestos y sin embargo se hizo presencia para mirar el grado de infestación. Eso se llama ser eficaces porque había que reaccionar sobre una situación. Cuando se tienen los recursos se actúa con eficacia para resolver los problemas. Pero cuando los recursos comienzan a escasear no basta con ser eficaces. Eso nos impone una nueva responsabilidad: preocuparnos por hacer las cosas con un menor uso de recursos, es decir, ser más eficientes. A la fusión de eficiencia y eficacia se le denomina efectividad.
- *Equidad.* Hay que tratar de ser justos en función de la calidad. No se debe favorecer a unos y perjudicar a otros.
- *Trabajar en equipo.* En tiempos recientes se viene hablando mucho de los japoneses y de cómo ellos han logrado una calidad mejor. Desde el punto de vista filosófico para ellos es natural el tipo de trabajo en conjunto. Porque desde que nacen, la sociedad y la cultura en la cual se desarrollan asigna alto valor a la obediencia. En la empresa japonesa lo primero que hacen los trabajadores cada día es alinearse en filas como en los colegios y cantar el himno. Cuando a la empresa le va mal, aceptan que colectivamente se rebajen los sueldos. Pero cuando a la empresa le va bien, colectivamente suben los sueldos. Si la empresa está perdiendo competitividad en los mercados externos donde ellos venden y la gerencia demuestra que la incidencia está en los costos de producción y que el peso del salario en los costo de producción es lo que les ha hecho perder competitividad, ellos aceptan que se rebajen sus salarios con el fin de no perder presencia en los mercados. Para ellos todo eso es fácil, pero para nosotros resulta difícil: somos individualistas, tenemos tendencia a que nos califican por los méritos individuales. En la cultura japonesa no hacen calificación de mérito individual, sino calificación colectiva. Si se cumplieron las metas que se habían fijado, las ganancias se distribuyen entre todos los agentes de la producción.

Estas reglas de conducta conllevan a mantener abierta una mentalidad positiva y totalmente distinta a la nuestra hacia el trabajo de grupo. Sobresalir como individuo puede resultar fácil, particularmente cuando se hace poniéndole el pie encima a otros compañeros. El trabajo en equipo para nosotros implica una enorme *transformación cultural*.

- *Mejoramiento continuo*. El trabajo hacia la calidad es una de esas cosas que se sabe cuándo empiezan pero no cuándo terminan. En nuestro Programa de Gestión Integral hacia la Calidad mañana o pasado mañana terminamos una etapa, pero si subimos un escalón y nos quedamos ahí, nos estancamos. Tendremos inmediatamente que buscar cómo volver a proyectarnos hacia nuevas metas de mejoramiento.

Lo anteriormente expuesto son principios y valores de la calidad a los cuales nos estamos suscribiendo en nuestro Programa de Gestión de la Calidad. Ellos son de amplia aplicación. Juegan para todo. Nos sirven como personas, en nuestras familias, con nuestros amigos y en el trabajo.

Hasta aquí, hemos hecho unas reflexiones acerca de las muchas formas de relevancia que tiene el *análisis de situación*, a través del cual miramos en los factores externos las oportunidades y amenazas, y en los internos nuestras debilidades y fortalezas.

6. Las grandes estrategias.

a. Oír la voz del cliente.

- Preguntarnos: ¿qué estoy haciendo en este momento por mi cliente?
- Qué se puede hacer. Una vez que se respondan la pregunta anterior averigüen qué se puede hacer además de lo que se está haciendo por el cliente. ¿Será que eso es lo que el cliente necesita? La búsqueda de respuestas requiere permanente diálogo con el cliente.
- Definir cuáles son las *áreas sensibles* de mi relación con el cliente Si las tenemos claras sabremos a cuáles dedicar esfuerzos y recursos. Sabremos también que si no las manejamos se va a deteriorar la relación con nuestros clientes. Las áreas sensibles son las que afectan directamente al cliente.

b. 'Benchmarking'.

- Definir con quiénes podemos y debemos compararnos.
- Cuáles son las brechas con respecto a los líderes. Si miráramos en cada Servicio de Extensión por Comité Departamental podríamos encontrar grupos o personas que hacen con más efectividad sus trabajos. Entonces lo que hay que hacer es averiguar cómo otros lo están logrando, y hacer modificaciones en nuestro trabajo para suplir esa debilidad.
- Actividad general y permanente: Averiguar cómo convierto el conocimiento en una actividad permanente del día a día.

Estos conceptos sobre el *Programa de Gestión Integral hacia la Calidad* que hoy hemos compartido con ustedes, tendremos que llevarlos a todos y cada uno de los empleados de la organización en sus diferentes distribuciones geográficas y administrativas. Estas presentacio-

nes tienen como finalidad lograr que todos estemos encaminando nuestros esfuerzos en una misma dirección.

En el Programa de Gestión Integral hacia la Calidad se reafirma la responsabilidad social que siempre ha tenido la Federación. Ahora con las nuevas concepciones participativas en busca de una industria sostenible y competitiva a nivel mundial tenemos la obligación de estar orientados hacia el mejoramiento de la sociedad.

Como pueden ver, el Programa se inspira en una filosofía de calidad total. Hasta aquí he resumido lo que es la conceptualización de la calidad, en su parte teórica, en sus fundamentos.

D. El Programa en FEDERACAFE.

Para llevar a cabo el Programa de Gestión Integral de Calidad en la Federación se han constituido dos grandes grupos, así:

Comité Coordinador de la Calidad.

Está conformado por la Alta Gerencia: el Gerente General, el Subgerente General, los Gerentes de las áreas Administrativa, Comercial, Financiera y Técnica, los Asesores de la Gerencia —el de Asuntos Internacionales y el de Asuntos Interinstitucionales e Inversión— y los 15 Directores Ejecutivos de los Comités Departamentales de Cafeteros.

Los representantes gramiales y legales de la Empresa tienen la legitimidad para elegir hacia dónde debe ir la Federación, en sus aspectos de la *visión, misión y valores* de la Empresa lo mismo que las grandes políticas y metas corporativas.

Grupo de Apoyo a la Calidad.

Compuesto por los Directores de División, y cinco delegados de los Comités Departamentales, de Antioquia, Caldas, Cundinamarca, Risaralda, Quindío y Valle. Estos grupos han venido trabajando aspectos tales como:

- Revisión de parámetros estratégicos: revisar los objetivos y misión de la Federación.
- Definición de política.
- Definición de desarrollo de los sistemas para Oír la Voz del Cliente. Para el efecto se va a montar una *Línea 9800*, a la cual se puede llamar gratis desde cualquier parte del país, para que el productor presente su inquietudes. Después se centrará en los Comités el examen de la información obtenida.
- En referenciación competitiva: escoger algunos caficultores para estudiar su proceso y sistemas de producción; cuáles son sus costos, etc. De ahí se sacarán ideas que sirvan de orientación. Se mirará equivalentes como son los costos de producción en otros países.
- En análisis de la situación: establecer cuáles son las grandes fortalezas de la Federación, cuáles sus debilidades, amenazas del entorno tanto interno como externo y cuáles son las fortalezas que ese entorno nos puede brindar.

1. Elementos del direccionamiento estratégico.

Los elementos que se han definido hasta ahora en cuanto al direccionamiento estratégico son *visión, misión, y valores corporativos* (Recuadro 8).

Recuadro 8.

Elementos de direccionamiento estratégico

VISIÓN: Lograr una caficultura *organizada y mundialmente competitiva*

MISION: Representar el interés de los caficultores mediante la *organización democrática y participativa* del gremio, en procura de una *industria cafetera eficiente y mundialmente competitiva*, tendiente al *desarrollo y bienestar del caficultor, su familia y las zonas cafeteras*.

VALORES CORPORATIVOS DE FEDERACAFE:

- | | | |
|--------------|---------------|--------------------------|
| • Honestidad | • Creatividad | • Responsabilidad |
| • Liderazgo | • Austeridad | • Compromiso de Servicio |

a. Visión.

Lograr una caficultura *organizada y mundialmente competitiva*. Si nuestra caficultura no está organizada no tenemos razón de ser como empresarios. En cuanto a *mundialmente competitiva*, en esto es un requisito indispensable en las nuevas condiciones de mercado en que se tiene que mover nuestro producto.

b. Misión.

Las empresas en el mundo de hoy *no pueden seguir actuando de manera reactiva*. Hoy en día hay que actuar de manera *proactiva*: hay que adelantarse a los problemas. Si ya tenemos una visión del futuro, nos debemos preparar *proactivamente* para asumir los retos que nos plantean las oportunidades y amenazas del entorno interno y externo. Son dos condiciones totalmente distintas las que se presentan según que una empresa actúe reactiva o proactivamente.

Al replantear nuestra misión se trata de que seamos proactivos para: *representar el interés de los caficultores mediante la organización democrática y participativa del gremio, en procura de una industria cafetera eficiente y mundialmente competitiva tendiente al desarrollo y bienestar del caficultor, sus familias y las zonas cafeteras*.

c. Valores.

Los valores que se quieren resaltar en nuestra organización son:

- La *honestidad*. Es un valor que inspira todas las acciones de la empresa en armonía con su Misión y Visión, a fin de cumplir fielmente con las obligaciones para los federados y los clientes. Es el buen manejo de los recursos y la claridad en las relaciones con la sociedad, con el gobierno y con los clientes. Es la preservación y el respeto de los conceptos de

moralidad, honradez, veracidad, legalidad, ética y familia, soportes fundamentales de la sociedad cafetera. En síntesis, una administración equitativa y prudente.

- **La *creatividad*.** Entidad permanente innovadora en la búsqueda de nuevas alternativas y actividades, que ofrezcan soluciones a los problemas socioeconómicos de los caficultores y del país, sostenimiento de la calidad y del prestigio del café colombiano, su competitividad y eficaz presencia en los mercados mundiales, generación de conocimientos científicos y tecnológicos e incremento de la productividad. Es la concepción de nuevas y mejores maneras de desarrollar el trabajo y de programar y elaborar estrategias que motiven el personal y a los caficultores en el cumplimiento de la misión de la Empresa.
- **La *responsabilidad*.** Realizar con efectividad, prontitud, dedicación y constancia todos los compromisos y obligaciones empresariales. Cumplimiento de la misión con el respaldo de la idoneidad y la moralidad.
- **El *liderazgo*.** Es la capacidad de convocatoria para promover y motivar cambios, mejoras y acciones de la empresa. Infundir confianza y optimismo, provenientes de la autoridad, de la versación y de la solvencia de una representación idónea en el campo nacional e internacional.
- **La *austeridad*.** La administración prudente y moderada de los recursos del gremio, como principio fundamental de la actuación de los empleados de la Federación. Situarse en la realidad operativa de la Empresa para que alcancen sus metas mediante el uso eficiente de los recursos.
- ***Compromiso de servicio*.** Significa poner todas nuestras capacidades al servicio de los caficultores colombianos, trabajar por el logro de sus objetivos y servir con desprendimiento. Identidad con la misión y visión de la Empresa, fieles a una tradición atenta a las necesidades de la comunidad cafetera, en la búsqueda de la productividad de los cultivos, la comercialización interna y externa del grano y el otorgamiento de seguridad y bienestar social. A pensar en la caficultura no solo como negocio sino también como empresa de desarrollo social.

2. Resultados claves.

- Satisfacción a los clientes
 - Cafeteros (productor)
 - Gobierno
 - Tostador/Cliente consumidor
- Costos de producción
 - Campo/Productor
 - Comercialización interna
 - Comercialización externos
- Costos institucionales
- Conocimiento e imagen del café colombiano
- Consolidación institucional
- Facturación del café colombiano

- Equilibrio financiero
- Participación en los mercados
- Participación en exportaciones colombianas
- Garantía de precios y comercialización
- Volumen de producción
- Desarrollo del personal (cliente interno)

3. Grandes estrategias.

Las estrategias básicas de la Federación Nacional de Cafeteros para el cumplimiento de sus objetivos son:

- Propender por su solidez institucional, mediante el fortalecimiento de su base gremial, con mayor cobertura y mayor participación, para consolidar el sentido de pertenencia de los caficultores para con la Federación.
- Promover y apoyar la competitividad de la industria cafetera colombiana con énfasis en la calidad del producto.
- Buscar la permanencia y fortalecimiento del Fondo Nacional del Café, como instrumento esencial para el desarrollo de la industria cafetera, bajo la administración de la Federación Nacional de Cafeteros.
- Consolidar, ante la opinión, su imagen de entidad privada.
- Desarrollar esquemas integrales de gestión tanto en la Federación como en los Caficultores, que permitan generar capacidad para enfrentar los cambios.

4. Productos o servicios y clientes.

(Recuadro 9).

Recuadro 9

Productos/Servicios y Clientes de la Federación Nacional de Cafeteros

Grupo de Apoyo al Proceso de Calidad Total

Productos/Servicios	Cliente(s)
Asistencia Técnica	Caficultor
Comercialización Café - Compra - Venta	Caficultores - Cooperativas Tostadores - Consumidores
Infraestructura	Caficultores - Comunidad
Administración Fondo Nacional del Café	Estado (Minhacienda) (Interés Público)
Investigación Científica	Caficultores - Consumidores
Organización y Representación Gremial	Caficultores
Salud	Caficultores - Comunidad Cafetera
Educación	Caficultores - Comunidad Cafetera
Inversiones (Creación de Empresas)	Comunidad Cafetera
Industrialización	Compradores
Protección Medio Ambiente	Comunidad Cafetera
Crédito	Caficultores - Cooperativas
Gestión Internacional	Caficultores - País
Provisión Agrícola	Caficultores - Cooperativas
Garantía de Calidad y Control Exportación de Café	Exportadores - Tostadores
Fomento Cooperativo	Caficultores - Cooperativas
Estadísticas Cafeteras	Caficultores - Gobierno - Gremio Cafetero - Público en General - Otros países - OIC
Promoción Café Colombiano	Tostadores - Caficultores - Otros
Información sobre mercado	Caficultores - Exportadores - Tostadores
Diversificación	Caficultores
Manejo del Recurso Humano	Cliente Interno (Los Empleados)

Propuestas de articulación

La búsqueda de propuestas de articulación del Servicio de Extensión con la nueva misión, visión y objetivos de FEDERACAFE —resultantes del proceso de Gestión Integral hacia la Calidad— se inició con una sesión plenaria dedicada a generar elementos para llevar a cabo Trabajo de Grupos, apoyándose además en los procesos de reflexión realizados en los cinco Talleres anteriores, cuyas Memorias fueron distribuidas previamente a los respectivos participantes en cada Taller. Se generaron 421 tarjetas con elementos para construir propuestas. Las tarjetas fueron agrupadas en tres grandes tareas:

- Proponer opciones hacia una caficultura competitiva, rentable y sostenible.
- Proponer articulaciones con el Nuevo Municipio, tomando en consideración el caficultor, su familia y su comunidad.
- Proponer rasgos sobresalientes en la concepción del Perfil del Extensionista que tendrá que hacer frente a los nuevos retos.

A. Opciones hacia una caficultura competitiva, rentable y sostenible.

Los participantes, de acuerdo a su propia concepción, formaron cinco grupos con las 223 tarjetas generadas para esta primera tarea:

- Tecnología
- Administración, diversificación y costos
- Recursos naturales
- Zonificación
- Familia y producción

Grupo 1. Tecnología.

Integrantes:

Francisco E. Restrepo Higueta, Relator
Jorge Alejandro Cano Jaramillo
Néstor Serrano Capacho
Diego García Gómez
Luis Eduardo Avirama Núñez

El Grupo 1 empezó por revisar las tarjetas que habían sido agrupadas bajo el nombre de tecnología. Con base en la revisión formó tres conjuntos, uno sobre tecnología, otro sobre plan de acción y el tercero sobre objetivos del Servicio de Extensión (Recuadro 10). Una vez hecho esto, el Grupo se concentró en los elementos relativos a tecnología.

Recuadro 10.

Tecnología

- | | |
|--|--|
| -Aplicación de paquetes tecnológicos acordes con la región | -Conocimientos del agricultor en producción |
| -Eficiencia en prácticas agronómicas | -Diseñar modelos aplicables por la región |
| -Experiencias positivas | -Evaluación de sistemas locales de producción |
| -Ingeniería agrícola | -Implementar renovaciones anuales |
| -Mejoramiento de cafetales | -Investigación local participativa |
| -Planear sistemas de producción | -Metodologías de renovación de cafetales |
| -Retomar experiencias de los caficultores | -Posibilidad de adaptar cualquier paquete tecnológico, según caficultor. |
| -Tecnificar café envejecido | -Tecnologías apropiadas (3 tarjetas) |
| -Valorar las experiencias del caficultor | |

Plan de acción

- | | |
|----------------------|---------------------------------|
| -Caficultor integral | -Labores |
| -Planes de trabajo | -Servicio de Extensión de 1.996 |
| -Concertar | -Definir blancos |

Objetivos del Servicio de Extensión

- | | |
|-----------------|--------------------|
| -Macropolíticas | -Proceso de cambio |
| -Procesos | -Reorganización |

Las conclusiones fueron enmarcadas dentro de tres parámetros: competitividad, sostenibilidad y rentabilidad. Se analizaron las siguientes alternativas en función de la producción y los costos: i) aumento de la producción con los costos actuales; ii) mantener los costos y las producciones; y iii) aumento de la producción bajando costos. Como resultado del trabajo del grupo 1, se enunciaron diez propuestas (Recuadro 11).

a. Racionalizar la renovación por siembra.

En lo posible, racionalizar la renovación por siembra, haciendo más duraderas las plantaciones en el tiempo, difiriendo así los costos de instalación. Manejar densidades de medias a bajas, con varios ejes por sitio, con poblaciones de 3.000 a 3.600 sitios por hectárea, y en cada sitio tener dos o tres ejes sembrados. De esta manera se amplía la densidad de siembra y se reduce el número de sitios. Con ello se busca un manejo futuro en el que se van eliminando cada uno de los ejes hasta llegar a una población en el tiempo de 3.600 a 3.800 árboles por hectárea para hacer un cubrimiento total de área. El objetivo de las densidades medias y bajas es facilitar el manejo de la broca.

b. Manejo de las podas.

Al hablar de manejo de podas nos estamos refiriendo a intercalar diferentes formas —la calavera, soca pulmón y rock-and-rol— para racionalizar la renovación por siembra. Es decir, que antes de hacer una renovación por siembra ya se haya hecho todo el manejo de podas. Estamos pensando que en una siembra a libre crecimiento, a los siete años se le ha hecho una poda calavera, luego se le hace una poda pulmón, luego a dos chupones, nuevamente una

poda calavera y así sucesivamente de manera que se pueda retardar la renovación por siembra hasta por 25 ó 30 años.

Recuadro 11.

Propuestas sobre tecnología, en busca de rentabilidad, productividad y sostenibilidad.

- Racionalizar la renovación por siembra
- Manejo de podas: aumento de productividad, densidades media-baja y varios ejes/sitio
- Rescate de la caficultura tradicional
- Manejo de sombríos
- Análisis de suelos
- Aplicación de fertilizantes al voleo
- Manejo integrado de malezas, plagas y enfermedades
- Adopción del beneficio ecológico
- Evaluación de abonos foliares, reguladores de floración (concentrar cosecha)
- Prácticas locales de los caficultores.

En el manejo de las podas no importa tanto la edad del cultivo. Son bastantes los cafetales susceptibles de ser recuperados y volverlos más productivos por medio de manejo de podas. En este sentido, tendremos alternativas a las tecnologías intensivas y de alta productividad. La rentabilidad de las prácticas de manejo de podas es alta. Además, con ella estamos utilizando el recurso que tenemos ya construido, o sea el material vegetal establecido en el campo. No podemos desperdiciar ese valioso material como lo hacemos cuando eliminamos café para sembrar café. Los costos de financiación y de instalación de café nuevo son altos y trabajan en contra de la competitividad y la eficiencia. Hay que pensar en utilizar los recursos ya disponibles en las fincas y adecuarlos para elevar su productividad, en cuanto haya potencial para hacerlo.

La filosofía del manejo de podas es acortar los ciclos de producción en los cafetales. Que si vamos a cosechar mil arrobas en cuatro años, estas mismas las obtengamos en dos o tres cosechas. Desde esta perspectiva, trabajamos para ser eficientes en el uso del tiempo. Buscamos en el mismo tiempo obtener más ciclos de producción con la misma plantación y con los mismos costos de producción. En muchos casos, obtener una alta producción con costos altos no es rentable. Con el manejo de podas estamos hablando de producciones altas con los mismos o menores costos.

En Antioquia se ha manejado la siembra de tres ejes por sitio. Después de los tres años, como el cultivo ya está muy cerrado, se le quita uno de los tres ejes. Así se le da aireación a los otros dos. Se van disminuyendo densidades de siembra y producción. Luego se quita el segundo eje y queda uno, para hacerle el manejo de podas en el tiempo. Con este manejo, se hacen técnicamente siembras para una larga vida. La idea es también que el cafetal no sea demasiado denso en el tiempo, para facilitar un buen manejo de broca y otros aspectos fitosanitarios.

c. Rescatar la caficultura tradicional.

No siempre es buena idea llegar donde el caficultor y decirle: 'tumba su café viejo y siembra caturra o variedad Colombia'. La sostenibilidad que muchos caficultores han tenido basándose en un manejo tradicional, no puede ser desconocida. Si un predio con caficultura tradicional está todavía produciendo, antes de pensar en tumbarlo es necesario mirar alternativas para hacerlo competitivo aprovechando los recursos que ese material vegetativo representa. Por ejemplo, hacerle manejo de podas, manejo de soqueo, resiembras, manejo de sombríos, entre otras prácticas.

En el país hay un área importante de caficultura tradicional que no se tecnificó ni se mejoró y en estos momentos tiene producción muy baja. Muchos de esos cafetales en este momento están produciendo cero arrobos por hectárea y cuando se cosecha algo, sale totalmente brocado. Con un manejo adecuado estos cafetales pueden aumentar la producción, mejorar su calidad y tener un mejor control de la broca.

La consideración más importante es el contenido social que esto implica. Estos son los cafeteros de toda la vida, los de más tradición y merecen mayor apoyo institucional. Hay que tener en cuenta su conocimiento antes de ir a decirles lo que nosotros creemos que hay que hacer.

Este es asunto de profunda significación política. No podemos abandonar estos cafeteros que han sostenido la empresa toda la vida. Ellos han sido fieles a la Federación y los estamos dejando ir, porque no tenemos alternativas para ofrecerles.

Dentro de los costos del café, el componente más alto es la mano de obra. Si la aporta el cafetero con su familia, con una caficultura más productiva, la población cafetera podría encontrar estímulos para permanecer en su lugar sin tener que desplazarse a otras partes.

d. Manejo del sombrío.

El sombrío es importante para cualquiera de las caficulturas —tanto la tradicional como la tecnificada— porque con un manejo adecuado es posible bajar costos de fertilización, aumentar la calidad del café y, además, hacer conservación de suelos y aguas. Los sombríos productivos —plátano, nogal, chachafruto, entre otros— contribuyen a diversificar los ingresos procedentes del café y constituyen una alternativa para elevar la sostenibilidad de las empresas caficultoras.

e. Análisis de suelos.

En el manejo de la productividad y la competitividad del agricultor, los análisis de suelos constituyen instrumentos más de tipo administrativo que de producción.

f. Aplicación de fertilizantes al voleo.

Esta es una práctica aún no completamente generalizada entre los agricultores ni entre los técnicos. La aplicación de fertilizantes al voleo, cuando se realiza adecuadamente, permite aumentar la eficiencia de la mano de obra hasta en cuatro veces.

g. Manejo integrado de plagas y enfermedades.

En este aspecto se sugiere continuar con las prácticas del pasado en el manejo integrado de malezas, plagas y enfermedades.

h. Adopción de beneficio ecológico.

Después de las prácticas agronómicas de producción, es en el beneficio donde también se presentan altos costos. El desmucilaginado es particularmente importante. En este momento existe un desmucilaginador mecánico para producciones altas, pero hay que buscar opciones en este campo para el caficultor pequeño, dado que el grueso de la caficultura colombiana es pequeña, minifundista y altamente productiva. Hay que llegar a ellos con esta tecnología de avanzada.

i. Evaluaciones sobre abonos foliares y reguladores de floración.

Los abonos foliares y los reguladores de floración tienen potencial para concentrar las producciones como una alternativa dentro del manejo integrado de fertilización. Uno de los problemas es la consecución de mano de obra, que es escasa en tiempo de cosecha porque se concentra donde hay mayor producción. Los jornaleros saben que en estas condiciones obtienen mayores ingresos aunque el precio por unidad sea menor. CENICAFE está haciendo validación de tecnologías relativas a los abonos foliares y los reguladores de floración, tanto a través de experiencias propias como de las regionales y locales.

j. Prácticas locales de los caficultores.

Siempre hay que tener en cuenta las prácticas del caficultor.

Las diez propuestas que se acaban de presentar para el manejo de la tecnología, se hicieron con base en la forma de trabajo del caficultor y pensado en que para mantenernos competitivos tendremos que ser capaces de producir cada libra a 60 centavos de dólar o menos.

Grupo 2. Costos, administración y diversificación.

Integrantes:

Gladys Herrera Ospina, Relatora
Juan Fernando Almonacid D.
José María Astaíza Mosquera
Jorge Gil Arcila
José Hernández Jiménez
Ariel Valencia

Este Grupo se concentró en tres elementos fundamentales en cuanto a competitividad: la administración, los costos y la diversificación. Nuestras propuestas están encaminadas a buscar una rebaja de costos de producción y un aumento de la productividad (Recuadro 12), para enmarcarnos en una caficultura competitiva a nivel mundial.

Frente a los imperativos económicos a que está sometido el café, uno tiene que moverse entre dos extremos: aumentar la productividad para disminuir los costos por unidad de producto; o bajar los costos y, consecuentemente, la productividad.

a. Disminución de costos.

En los indicadores hablamos de un promedio nacional de \$19.000 por arroba y un precio interno actual de 92 centavos de dólar la libra. La propuesta generalizada para todo el país consiste en que se tiene que bajar a \$12.000 la arroba, lo cual corresponde a 60 centavos de dólar. El mercado internacional lo exige así y dado que se trata de un producto de exportación tenemos que jugar con estas reglas.

Recuadro 12.

Disminuir los costos

- 'Benchmarking'
- Enfoque del Servicio de Extensión
- Nuevo caficultor vs Nuevo Servicio
- Caficultura organizada
- Compromiso de los directivos frente a los nuevos planteamientos
- Cómo oír al cliente
- Liderazgo y Extensión
- Redefinición
- Contactos Extensión-misión
- Visión del Servicio de Extensión
- Globalización de la economía
- Cultura del Servicio
- Nueva cultura
- Redirección del Servicio
- Valores corporativos
- Eficiencia
- Precisar el norte

Incremento de la producción

- Caficultor empresarial
- Concientizar el Servicio de Extensión
- Nuevo perfil del Extensionista
- Recobrar sentido de pertenencia
- ¿Tecnologías adaptativas ó apropiadas?
- Grandes estrategias
- Conocer las estrategias del Servicio de Extensión.
- Capacitarnos para el cambio
- Creatividad del técnico
- Motivación al cambio
- Promotor campesino
- Transferencia de tecnología
- Definir estrategias (2 tarjetas)
- Unificación de criterios de tipo técnico
- Definir las herramientas para extensión
- Compromiso
- Desarrollo de grupos de gestión.
- Investigación regional
- Estrategias de cambio
- Diagnósticos participativos
- Estrategias
- Integración
- Extensionista gerencial

Administración y costos

- Administración de la finca
- Caficultor empresario
- Capacitar administrativamente en costos
- Costos subsidiados
- Optimización de recursos
- Diversificar ingresos
- Educación administrativa
- Fortalecer uniones de compra de insumos y venta del café
- Hacer de los caficultores gerentes de sus fincas
- Que las cuentas que lleve el agricultor sean para su propio beneficio
- Aumentar producción y bajar costos
- Cambio estimulativo al trabajador
- Cafetero gerencial
- Conocer su finca (2 tarjetas)
- Definir área cultivable (mínima y/o máxima) que sea rentable
- Estimular asociaciones
- ¿Hay información técnico-económica suficiente?
- ITEC
- Programa de administración de fincas
- Rediseñar la administración en la finca cafetera
- Caficultor administrador
- Capacitación en administración de fincas
- Costos de producción por zonas
- Distribución de ingresos
- Distribución de tierras
- Diversificar
- Investigación hacia la rentabilidad
- Manejo de costos de producción
- Mostrar la realidad del cultivo al caficultor
- Racionalizar recursos

Otros

- Concretar las inquietudes concertadas
- Consistencia en direccionamientos
- Consistencia (2 tarjetas)
- Unificar criterios (2 tarjetas)
- Unificar conceptos
- Unificar objetivos

b. Incrementar la producción.

El Grupo 1 planteó propuestas tecnológicas para el manejo de la producción. Desde el punto de vista de administración, costos y diversificación, nosotros en el Grupo 2 pensamos que en

el aspecto de costos es donde estamos más débiles. Para mantener la caficultura hoy es tarea prioritaria trabajar sobre los costos de producción.

A continuación hacemos sugerencias en ambos sentidos —productividad y costos— desde las perspectivas de administración, costos y diversificación.

- *Administración:* El control del negocio con criterio económico tiene que ser retomado por los caficultores haciendo administración personalizada. Esto no quiere decir que el caficultor tiene que estar en el campo todos los días, pero sí utilizar el teléfono, el fax, visitas más frecuentes a la finca y, ante todo, no perder el manejo de su negocio. Muchos lo han dejado en manos de administradores con menor capacidad de análisis, decisión y manejo. En el mantenimiento de la competitividad es clave retomar la administración de la finca. Y en administración es fundamental tomar decisiones a tiempo y no históricas.

El principal problema que tiene el cafetero de toda la vida es que no administra. Hay que empezar por cambiar la valoración hacia el esfuerzo dedicado a la administración. Por ejemplo, el costo de un administrador puede ser muy elevado si se carga a una sola hectárea; pero al dividirlo entre diez o más puede resultar costeable, incluyendo prestaciones. ¿A quien le sale costoso administrar o no hacerlo? El tamaño de la operación es una variable determinante.

Dentro de las recomendaciones, se debe buscar la humanización de la relación con el trabajador y los propietarios tanto de fincas pequeñas como grandes. Esto es primordial para que haya trabajadores que ejecuten las labores con entusiasmo y disciplina. Factores fundamentales en la construcción de estas relaciones son los salarios y prestaciones; el grado de escolaridad de los trabajadores es también una variable importante a tener en cuenta. A veces se contratan administradores para manejar fincas de 50 ó 100 hectáreas ganando salarios irrisorios. La administración de una finca debe estar en manos de un profesional, estimulado con buenos incentivos y prestaciones. La estimulación hace que el administrador sea honrado y que presente un rendimiento alto.

Nuestro contacto permanente y experiencia con los cafeteros colombianos, tanto grandes como pequeños, nos permite aseverar que ellos tienen serios problemas administrativos. Hay que buscar soluciones a la industria cafetera pequeña desde el punto de vista administrativo; pensar en la dignificación del trabajo de la familia; en la distribución del tiempo del trabajo familiar; y plantear soluciones viables en la relación obrero/patrono.

Investigaciones relativas al costo de administración en fincas cafeteras indican que la administración de una finca representa el 12 ó 13% de los costos por arroba. Este es sólo un registro histórico de nuestra caficultura. La administración casi nunca ha sido preocupación de los caficultores, porque en el pasado el café daba para todo.

En adelante, el cafetero que no maneje la administración dentro de un 6% de costo por arroba no está en nada. Este 6% tendrá que generar mayor eficiencia que se refleje en el manejo de lo tecnológico, lo productivo, lo rentable, lo competitivo y, en síntesis, lo sostenible.

- *Costos.* El desconocimiento que tenemos de los costos de producción nos induce con frecuencia a emitir conceptos sin ningún soporte técnico. Los caficultores tienen que llevar cuentas y analizarlas, para conocer en cada momento cómo funciona el negocio. De lo contrario, estamos trabajando a ciegas y carecemos de bases para saber, por ejemplo, si nos conviene crecer, reducir o aún cerrar nuestras operaciones.

Para sobrevivir en la caficultura de hoy, cada agricultor tiene que estar a diario analizando información, tomando en consideración los datos de su finca, los del vecino y los del

Comité. Tenemos que basarnos en indicadores que sean reveladores al momento de tomar decisiones.

Son muchas las ocasiones en que fracasamos por falta de información, porque no sabemos hacia dónde vamos y qué opción tomar en los distintos momentos de la caficultura. Hay que hacer comparaciones y tener puntos de referencia para saber, por ejemplo, cómo se está moviendo el mercado nacional e internacional y a cuánto podemos aspirar en cada momento como rentabilidad razonable.

Para que el caficultor pueda tomar decisiones a tiempo acerca de ajustarse, recuperarse o salirse del negocio es esencial disponer de indicadores regionales. Si queremos tener un grado de precisión razonable al compararnos con otros que estén en el mismo negocio y saber si vamos bien o mal, necesitamos indicadores regionales. La mayoría estamos trabajando con un indicador nacional que habla de un promedio de café tecnificado de 118 @/ha. Se habla de costos de producción de alrededor de \$1.500.000/ha, pero no tenemos como rebatirlo si no producimos información localmente.

De paso, vamos aquí tocando el área de sistemas que tiene el Grupo de Zonificación. Los agricultores ubicados en zonas que tengan altos indicadores y en las cuales esos indicadores presentan buen ajuste a la realidad, tendrán ventaja para hacer decisiones estratégicas que les permitan mantenerse dentro del negocio del café. No estamos hablando de que sus fincas estén ubicadas en las zonas óptimas climáticas, sino que estén en zonas óptimas competitivas económicamente. A los compradores de café en el exterior no les interesa que las familias se queden sin comer; su negocio es comprar café a los mejores precios y de las mejores calidades, vengan de donde vengan.

- *La diversificación* la planteamos en dos sentidos: a) como generación de ingresos adicionales al café; y b) como oportunidad en las renovaciones del café.

En el primer caso, se busca diversificar con alternativas que tengan sentido económico. No hablamos de cualquier tipo de diversificación, sino de la que genera liquidez, que además resulta estratégica para que el caficultor pueda hacer las labores a tiempo.

En varios casos en que se han comparado mensualmente los flujos de caja de los cafeteros, el resultado es negativo, porque el valor de los egresos supera los ingresos que en ese momento tiene la finca. El agricultor no puede, por ejemplo, abonar si no dispone de dinero. Por lo tanto, hay que buscar la manera de obtener recursos adicionales para hacer las labores a tiempo.

En el segundo caso, la diversificación es un instrumento para aprovechar las oportunidades que surgen al hacer renovaciones del café. Estas oportunidades contribuyen a disminuir los costos de café, al quedar distribuidos entre la renovación y la diversificación.

No estamos hablando de la diversificación como sustituto porque se dejaría de ser cafetero, sino como complemento estratégico. Desde el punto de vista del cafetero, miramos la diversificación como fuente adicional de ingreso, como flujo de caja.

Finalmente, debemos entender la diversificación en el contexto regional, como concentración de producción y sobre todo que la región produzca comida, para que el ingreso cafetero no se gaste en comprarla.

Grupo 3. Recursos naturales.

Integrantes:

María Esneda García, Relatora
Gerardo Hoyos M.
Fabio Alonso Prado Cerón
Olmedo Sánchez R.

Iniciamos nuestro trabajo a partir de seis tarjetas que expresan elementos relativos a los recursos naturales (Recuadro 13).

Recuadro 13.

Tarjetas sobre recursos naturales

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| -Que se respete el entorno ambiental | -Biodiversidad. |
| -Uso racional de recursos naturales | -Sostenibilidad de recursos naturales |
| -Baja dependencia | |

Mirando hacia el pasado, concluimos que no hemos puesto suficiente énfasis en los recursos naturales y que los caficultores en general no dan testimonio de tener alta conciencia de un manejo que asigne gran valor a la conservación y protección de los mismos. Por ejemplo, recordamos las campañas de tecnificación en las que se llegó a sembrar café hasta la puerta de la casa y para hacerlo se tumbó lo poco que había de bosque. A partir de estas reflexiones elaboramos nueve propuestas de estrategias en recursos naturales, pensando principalmente en la utilización protectora de suelos, agua y bosques (Recuadro 14).

Recuadro 14.

Estrategias en Recursos Naturales: Suelos, Agua y Bosques.

- Sensibilización sobre la importancia del *uso racional* de los recursos
- Paquetes tecnológicos con enfoque de uso racional de los recursos
- Fortalecer los procesos educativos
- Uso racional de fertilizantes
- Manejo agresivo de coberturas nobles y sombríos productivos
- Conservación y recuperación de fuentes de agua y drenajes naturales
- Reforestación con especies productivas
- Uso racional de agroquímicos
- Finca integral

a. Sensibilización a todo nivel sobre la importancia del uso racional de los recursos naturales.

Con las nuevas políticas educativas —a través de la Ley 115 de Educación— tenemos que involucrarnos en planes dirigidos hacia la comunidad rural con el fin de despertar en las nuevas generaciones conciencia sobre el uso de los recursos renovables y no renovables. Tales acciones deberán integrar lo tecnológico y lo ambiental para la recuperación y protección de la cobertura vegetal. Pensando en el futuro hay que ser proactivos en la educación de jóvenes y niños.

En Restrepo, Valle del Cauca, el Servicio de Extensión en cooperación con el Ministerio de Educación está participando ya en el Plan de Ordenamiento del Municipio y en la programación de 1995 se han realizado varios talleres sobre recursos naturales y manejo de broca.

b. Paquetes tecnológicos con enfoque de uso racional de los recursos.

De ahora en adelante todos los procesos tecnológicos deberán tener un enfoque de uso racional de los recursos naturales. Esto implica que al aplicar técnicas de producción tendremos que ir más allá, pensando siempre en cómo preservar lo que se tiene: las aguas, los suelos y el bosque.

c. Fortalecimiento de los procesos educativos.

Queremos insistir en que lo educativo se fortalezca a todo nivel, especialmente en el trabajo técnico. Nosotros hacemos una diversidad de campañas técnicas, pero en ellas la parte ambiental es deficiente y no hay suficientes recursos.

d. Uso racional de fertilizantes.

Las tecnologías existentes son muy eficaces pero hay que adaptarlas a cada zona, puesto que cada una tiene un potencial productivo determinado por el ambiente, el suelo, el clima y la experiencia de quienes trabajan en la finca. Con criterio de sostenibilidad, hay que ser cuidadosos en el uso de fertilizantes amoniacales, ya que son los principales causantes de la destrucción de la capa de ozono.

Hacer campañas para que el cafetero se sensibilice hacia la utilización racional del suelo, particularmente aumentando su contenido orgánico en aquellos ya deteriorados, no solamente aprovechando la pulpa, sino con otras prácticas que contribuyan a la sostenibilidad del medio ambiente.

e. Manejo agresivo de coberturas nobles y sombríos productivos.

Es necesario aumentar el énfasis en la reforestación y en el control de la tala de bosques, que con la utilización de la leña para cocinar se han venido agotando. La propuesta es que cada finca sea sostenible, que conozcan la manera de utilizar racionalmente lo que tienen y que esos recursos disponibles les sirvan como fuentes de ingresos. Por ejemplo, la guadua y la caña brava. En la medida en que encuentren que el bosque les proporciona ingresos y medios para mejorar su calidad de vida, los agricultores valorarán los bosques, su conservación y protección.

f. Conservación y recuperación de fuentes de agua y drenajes naturales.

El agua es esencial en todos los procesos biológicos. En la industria cafetera la utilizamos intensivamente. Tenemos que insistir ante el caficultor en que es menos costoso conservar y

sostener que corregir problemas. El cultivo del café es un semibosque y como tal requiere un manejo adecuado de suelos y coberturas nobles de sombríos productivos. Así, además, se estarán protegiendo los nacimientos que abastecen de agua a fincas, veredas y municipios.

g. Reforestación con especies productivas.

La utilización de la sombra o bosque productivo también es fuente de ingreso. De otro lado, al analizar el lugar donde se encuentran ubicados los caficultores, no se puede olvidar que hay bastantes familias cafeteras ubicadas en zonas de alto riesgo y que muchos de estos suelos no tienen vocación agrícola.

h. Uso racional de agroquímicos.

Por medio de un manejo integrado de la caficultura es posible disminuir problemas de plagas y enfermedades en el cultivo, haciendo poco uso de los agroquímicos promovidos comercialmente. En la zona cafetera existen productos biológicos naturales que tienen efectos repelentes, acciones herbicidas y fungicidas. Este es un campo en el que conviene ir identificando y probando alternativas.

i. Finca integral.

En busca de un uso sostenible de los recursos naturales será valioso convertir los predios en fincas integrales con el acompañamiento de los facilitadores y orientadores del Servicio de Extensión debidamente preparados para esta tarea.

Grupo 4. Zonificación.

Integrantes:

Luis Fernando Lerma Waltero, Relator
Ismael Corzo Barrera
Luis José Cano López
Gerardo Montenegro Paz

Recuadro 15.

Tarjetas sobre zonificación

-Definición de áreas
cafeteras (2 tarjetas)
-Zonas óptimas

-Mejoramiento de la
información de la zona
cafetera

-Ubicar el cultivo en
zonas óptimas

Seríamos extremistas si pensáramos que nuestra labor está en las zonas óptimas, técnicamente competitivas. Si sólo nos quedamos con las óptimas se acabaría la caficultura en Colombia. El rango de altura depende de la concepción que tenemos de cada una de ellas. La zonas cafeteras se ubican teniendo en cuenta tres condiciones (Recuadro 16).

Recuadro 16.

Condiciones de zonificación cafetera

- Zonas de condiciones agroclimáticas y de infraestructura con ventajas competitivas.
- Concentrar zonas de acuerdo con las características de los ecotopos.
- Definir tecnología de acuerdo a cada ecotopo.

a. Zonas de condiciones agroclimáticas y de infraestructura con ventajas competitivas.

Las fincas con mayores ventajas competitivas están ubicadas en regiones donde clima, suelo y demás factores ecológicos son óptimos para producir café, y que además reúnen condiciones de infraestructura como vías de acceso y proximidad a centros de comercialización, de tal manera que en conjunto se configuren ventajas que permiten maximizar ingresos y minimizar costos.

b. Concentrar zonas de acuerdo con las características de los ecotopos.

Las regiones que abarcan los ecotopos son muy amplias; un ecotopo puede estar conformado por tres a diez municipios. Se debe consultar todo lo que tiene que ver con la zonificación por ecotopos, porque allí está contenida toda la información de las zonas cafeteras.

c. Definir tecnología de acuerdo a cada ecotopo.

Esto consiste en mirar si las zonas objeto de estudio tienen las condiciones ideales de infraestructura para poder producir café a bajos costos con las condiciones agroclimáticas que nos lleven a obtener un producto de excelente calidad. Entonces, restringir los ecotopos para poder definir cada zona cafetera bajo condiciones agroecológicas específicas que permitan una caficultura sostenible y competitiva.

Para cada uno de estos ecotopos hay que definir una tecnología apropiada, que le inyecte a la caficultura más calidad, más rentabilidad y más productividad a menos costos, buscando metas acordes con las condiciones macroeconómicas a que está sometida la caficultura internacionalmente, por ejemplo, bajo la situación actual producir a US\$ 0.60 la libra.

La marginalidad no necesariamente depende sólo de la ubicación en un determinado lugar que hace más o menos rentable la producción del café. Es, más bien, por la capacidad competitiva que tenga el productor. Por ejemplo, hay zonas marginales no por clima sino por el valor de la tierra; o marginales por costo y calidad de la mano de obra. La idea a este respecto es examinar la situación del caficultor y ser realistas con él; trabajar con ética; ser sinceros, honestos y transparentes. La Federación tiene normas para la ejecución de planes que hay que cumplir.

Con el uso de los ecotopos se ubican los mapas de clima, de suelo, de lluvia, etc. Se le facilita al caficultor identificar cuáles zonas son apropiadas para la siembra de café al sol, cuáles a la sombra y cuáles no son aptas para este cultivo, tomando como consideración primordial que se está produciendo café para competir en mercados exigentes en calidad y precio. El Extensionista tiene que trabajar con criterio profesional sólido y con alto sentido de realidad.

Grupo 5. Familia y producción.

Integrantes:

Yuri Guillermo Delgado García, Relator
Jaime Moreno Fletcher
Régulo Guzmán Manguillo
Julio Cesar Robledo Delgado
Carlos Armando Uribe F.

El Grupo 5 clasificó las tarjetas alrededor de tres ideas: i) familia y producción; ii) articular programas; y iii) proyectos UMATA-Comités (Recuadro 17).

Recuadro 17.

Familia y producción

- | | | |
|---|------------------------------|-----------------------------------|
| -Caficultura familiar | -Economía familiar | -Famiempresa cafetera |
| -Finca integral productiva | -Grupos de gestión | -Integración de la finca cafetera |
| -Realizar con la familia caficultora un trabajo técnico-social. | -Relevo generacional | -Sentido de pertenencia |
| | -Responsabilidad a los hijos | |

Articular programas

- | | | |
|---|--|----------------------------|
| -Administrar recursos humanos | -Asociaciones comunitarias | -Agroindustrial |
| -Autoestima de la familia caficultora | -Autónomo | -Caficultor gestor |
| -Calidad de vida | -Capacitación a la familia en el nuevo país. | -Cofinanciación |
| -Capacitación en el modelo del nuevo municipio. | -Compartir recursos | -Capacitada y actualizada |
| -Comunidad capacitada en gestión | -Comunidad participativa | -Crítico |
| -Delegando en familia (2 tarjetas) | -Educar para gestionar | -Democrática |
| -Desarrollo veredal autogestionado | -Estimular participación | -Empresa familiar cafetera |
| -Cargos político-administrativos | -Familia cafetera | -Evaluador |
| -Distribución de ingreso familiar | -Financiación | -Familias gestoras |
| -Estímulo a la niñez y juventud | -Gestión (2 tarjetas) | -Formación de líderes |
| -Familia y desarrollo comunitario | -Gerente de su finca | -Grupos de autogestión |
| -Gestores de su propio desarrollo | -Grupos de amistad | -Gestar |
| -Grupos de gestión (2 tarjetas) | -Identificación | -Integración |
| | | -Inducir a la autogestión |

Proyectos UMATA-Comités

- | | | |
|--|---|-----------------------------|
| -Integración | -La escuela y el nuevo país | -Liderazgo participativo |
| -Nueva familia líder | -Organización | -Participación (2 tarjetas) |
| -Nuevos retos que debe afrontar la unidad familiar. | -Participación comunitaria (4 tarjetas) | -Participación de decisión |
| -Organización comunitaria (2 tarj.) | -Participar con el municipio | -Participación en política |
| -Organización familiar | -Eficiencia productiva | -Pertenencia gerencial |
| -Poder de decisión. | -Promotores del cambio | -Pertenencia |
| -Protagonismo familiar | -Proyectos comunitarios | -Propiciador |
| -Proyectos sostenibles y rentables en el municipio | -Rescatar valores | -Relevo generacional |
| -Proyectos de desarrollo veredal | -Rescate de la autoestima | -Romper aislamiento |
| -Que la familia conozca mecanismos de participación. | -Representantes políticos cafeteros | -Rescatar convites |
| -Representación en cargos municipales | -Talento humano | -Solidaridad veredal |
| -Sentido de pertenencia en la juventud | -Tener visión | -Sentido de agremiación |
| | -Trabajo integral | -Toma de decisiones |
| | -Unidad de familia | -Trabajo de equipo |
| | -Valores familiares | -Trabajo social |
| | | -Unidos |
| | | -Vecdor |

A partir del examen de los elementos contenidos en las tarjetas y con reflexiones adicionales hechas dentro del Grupo se plantearon siete propuestas (Recuadro 18).

Recuadro 18.

Propuestas sobre familia y producción

- Generar un esquema administrativo familiar que les permita tomar decisiones y orientar su empresa eficientemente
- Crear programas educativos y formativos infantiles y juveniles que fomenten la autoestima, valores y sentido de pertenencia
- Desarrollar estrategias educativas que permitan mejorar la *comunicación* a nivel familiar y comunitario
- Generación de estrategias que permitan asociar familias en proyectos
- Seguridad alimentaria
- Retomar y valorar experiencias de familias, bajo sus propias condiciones
- Que los programas técnicos estén diseñados dentro del marco general de las políticas de FEDERACAFE

a. Generar un esquema administrativo familiar que les permita tomar decisiones y orientar su empresa eficientemente.

La toma de decisiones no se puede concentrar solamente en una persona. Cuando se ha trabajado sobre los costos, los programas han estado dirigidos a cabezas de familia, que bien pueden ser hombres o mujeres, pero ha ocurrido que se ha dejado de lado el grupo familiar. Pensamos que esta es una falla, porque todos en la familia pueden contribuir a aumentar la eficiencia en costos, y porque los niveles de alfabetización en la zona cafetera son muy bajos; muchas veces se les dificulta leer, pero los hijos que están estudiando en la concentración o escuela tienen posibilidades de apoyar a sus padres no solamente en la labor del café sino también en asuntos económicos del grupo familiar.

b. Crear programas educativos y formativos infantiles y juveniles que fomenten la autoestima, valores y sentido de pertenencia.

Hay que fomentar la cultura cafetera a través del grupo familiar, teniendo en cuenta la participación de las mujeres, jóvenes y niños. Hay que evitar el fenómeno de desplazamiento hacia las ciudades.

c. Desarrollar estrategias educativas que permitan mejorar la *comunicación* a nivel familiar y comunitario.

Uno de los problemas grandes en el campo es la mala relación que hay entre padres e hijos. Frecuentemente, en el fondo de estos conflictos hay dificultades de comunicación. Si

queremos transformar la caficultura hay que recuperar el diálogo y la comprensión entre las familias cafeteras. Como se trata de una empresa, inculcarles a los miembros de la familia, la importancia de su participación en el logro de las metas que se propongan en relación a la productividad del café. Cambiar el sentido de dependencia del hijo hacia los padres dónde sólo espera recibirlo todo; por el contrario, lograr que los jóvenes entren a formar parte de la empresa para producir y generar recursos que los benefician directamente como individuos y como integrantes de su grupo familiar.

d. Generación de estrategias que permitan asociar familias en proyectos.

Desarrollar programas para que varias familias se unan con el propósito de realizar proyectos productivos, no exclusivamente en la parte agrícola o pecuaria, sino también en otras líneas que les ayuden a generar ingresos adicionales; es decir, diversificar ingreso a partir de toda oportunidad que se abra.

En este aspecto, hemos tenido un bloqueo mental llamado agroindustria. Hay que llevar al campo más industria. Si miramos hacia países fuertes en áreas rurales, por ejemplo el Norte de Italia, encontramos numerosas industrias pequeñas que producen partes de procesos industriales. En Colombia los Talleres Integrados Rurales del Valle da testimonio de lo que es posible alcanzar en los procesos de estabilidad de las familias.

Una manera eficaz de llevar la pequeña industria a la gran masa del campo es a través de asociaciones de productores y familias que nos permitan compartir con ellos la tecnología disponible.

e. Seguridad alimentaria.

El Servicio de Extensión debe propender por la seguridad alimentaria de la familia caficultora. Cuando se desplomó el precio del café, más de un cafetero aguantó hambre. Como eran muchos los que sólo sembraban café, se habían reducido los cultivos para el sustento. La diversificación de cultivos, además de generar ingresos adicionales, rebaja costos de alimentación.

f. Retomar y valorar experiencias de las familias, bajo sus propias condiciones.

En toda la zona cafetera hay familias muy productivas y sostenibles. Debemos retomar esas experiencias para mejorarlas, adaptarlas y multiplicarlas. Al pensar en estas estrategias, resalta la necesidad de que el Servicio cuente con el acompañamiento de profesionales de las ciencias sociales para complementar la labor de los extensionistas que generalmente somos especialista sólo en la parte agronómica.

g. Que los programas técnicos estén diseñados dentro del marco general de las políticas de la Federación Nacional de Cafeteros.

En los Comités Departamentales, y específicamente en el Valle del Cauca, una vez que se decide la renovación de determinada cantidad de hectáreas, los Extensionistas recorren todos los municipios verificando si esas son las que se deben renovar para participar en la producción a nivel nacional. Entonces empezamos a decirle al caficultor que tiene que tener un programa de renovación constante que le permita una producción rentable, sostenible y competitiva, ligada a las políticas nacionales de producción.

Estas son oportunidades en que uno siente la necesidad de insistir en que se hagan estudios reales de la cantidad de café que se deba producir y trasladarla proporcionalmente a los

niveles departamental, municipal y veredal. Que estos estudios existan y que los conozcamos es importante para ayudar a racionalizar con los agricultores sus decisiones y acciones dirigidas a ajustar la producción a las políticas de la Federación, determinadas por sus estimaciones de cuánto es viable comercializar cada año.

B. Articulaciones con el Nuevo Municipio.

Para organizar la tarea dirigida a proponer articulaciones del Servicio de Extensión con el Nuevo Municipio, tomando en consideración el caficultor, su familia y su comunidad, las tarjetas correspondientes fueron agrupadas en cuatro conjuntos: 1) participación y organización comunitaria; 2) gestión; 3) fortalecimiento gremial; y 4) la familia en el contexto del Nuevo País.

Grupo 1. Participación y organización comunitaria.

Integrantes:

Francisco Restrepo Higueta, Relator
José Hernández Jiménez
Luis Eduardo Avirama Núñez
Luis Fernando Lerma
Jorge Alejandro Cano Jaramillo
Jaime Moreno

La organización comunitaria se tomó como base operativa para la participación. Definimos cinco campos especiales sobre los cuales se debe influir (Recuadro 19).

Recuadro 19.

Organización y participación comunitaria

- Fomentar la organización comunitaria
- Capacitación de la comunidad
- Identificar, desarrollar y apoyar el liderazgo comunitario
- Integración interinstitucional
- Propender por el rescate de los valores humanos

a. Fomentar la organización comunitaria

Esto como base fundamental en los procesos de su propio desarrollo.

b. Capacitación de la comunidad.

Brindar capacitación a la comunidad frente a su papel en el contexto del Nuevo País y del Nuevo Municipio. Hay que ser muy claros en definir cuáles son los derechos y deberes legales de las comunidades en la veeduría y la participación en la administración.

c. Identificar, desarrollar y apoyar el liderazgo comunitario.

Por encima de los liderazgos individualistas. El individualismo genera discordias y es necesario mantener comunidades líderes con varios gestores que estén halonando los procesos de desarrollo. El hecho de haber cambiado de una democracia representativa a una participativa obliga a romper el tradicional esquema del líder egocéntrico y reemplazarlos por líderes comunitarios participativos.

d. Integración interinstitucional.

Como promotora del desarrollo comunitario. Históricamente, las comunidades se han visto desorientadas, por que se saturan de tanta información, a veces inconsistente, que les llega de diferentes instituciones. La coherencia entre los planteamientos y propuestas de las distintas instituciones que en un momento dado coinciden en unos mismos espacios rurales y comunitarios es un requisito para la organización y efectividad de las acciones de desarrollo comunitario.

e. Propender por el rescate de los valores humanos.

Morales, cívicos y culturales de las comunidades. Son los valores de honestidad, solidaridad, ética que han perdido importancia para muchos miembros de la sociedad.

Grupo 2. Gestión en el contexto del Nuevo Municipio.

Integrantes:

Gladys Herrera Ospina, Relatora
Diego García Gómez
Jorge Gil Arcila
Fabio Alonso Prado Cerón
Néstor Serrano Capacho
Luis José Cano López

Este Grupo se centró en dos aspectos: gestión y perfil del extensionista (Recuadro 20). Aquí se incluye la relatoría sobre gestión; el otro aspecto se inserta dentro de la tercera tarea de búsqueda de articulaciones de que se ocupó el presente Taller, que se refiere precisamente al perfil del extensionista.

Recuadro 20.

**Gestión en el contexto del
Nuevo Municipio.**

- Gestión
- Perfil del Extensionista
 - Dinamización
 - Orientación
 - Asesoría

Gestión: Buscamos identificar quién era el gestor, si la comunidad o un representante de ella; se concluyó que es la misma comunidad. Los Extensionistas somos sólo orientadores. La comunidad debe estar orientada hacia dónde debe dirigir sus esfuerzos para conseguir los recursos y servicios que requiera. Como las necesidades deben ser identificadas por la comunidad, la función del Extensionista es de acompañamiento en los procesos y terminar con la dependencia.

Grupo 3. Fortalecimiento gremial.

Integrantes:

Julio Cesar Robledo Delgado, Relator
Juan Fernando Almonacid D.
Yuri Guillermo Delgado García
María Esneda García
Régulo Guzmán Manguillo
Carlos Armando Uribe F.

En cuanto a fortalecimiento gremial planteamos propuestas alrededor de dos conceptos: i) líderes comunitarios; y ii) gremio (Recuadro 21), buscando articulaciones con el nuevo planteamiento de misión de la Federación que ya no habla de *defender* el interés de los caficultores, sino de *representar* sus intereses mediante la *organización democrática y participativa* del gremio, en procura de una industria cafetera eficiente y mundialmente competitiva.

Recuadro 21.

Fortalecimiento gremial

- Líderes comunitarios
- Gremio

a. Líderes comunitarios.

El compromiso del extensionista con las comunidades es crear oportunidades y espacios para que ellos se mantengan actualizados en el conocimiento del Nuevo País. En esto incluimos propuestas de acciones como:

- Capacitación de las comunidades para que ellas identifiquen a sus nuevos líderes.
- Capacitación de líderes en gestión, sentido de pertenencia, conocimiento gremial, etc.
- Base cafetera: capacitación en aspectos gremiales, misión, visión y valores corporativos, etc.
- Asegurar futuro de instituciones cafeteras con líderes y comunidades preparados para el nuevo país.
- Líderes cafeteros: participación en Juntas de Acción Comunal, Comités de desarrollo agropecuario, JAL, Concejos municipales, etc.
- Campañas de cedulaación y exigencia del documento correspondiente.
- Generar un proceso de asimilación de la nueva misión y visión por parte de todos los empleados del gremio.

b. Gremio.

Con respecto al gremio, señalamos: i) quien define los estatutos, la misión y los valores corporativos es el mismo gremio; nosotros acatamos sus decisiones; y ii) el gremio también debe adentrarse y proyectarse al Nuevo País.

Comentarios adicionales.

En este orden de ideas, nuestro compromiso es también crear oportunidades de capacitación para las comunidades a fin de que éstas identifiquen nuevos líderes. Los líderes que surjan del grupo deben participar en la nueva democracia; éstos deben ser elegidos por comunidades capacitadas para identificar a sus representantes.

Una vez que entren a actuar nuevos líderes, ellos y los que hay actualmente, deberán abocarse a su capacitación en gestión, sentido de pertenencia, conocimiento gremial y en la Nueva Constitución. Para asegurar el futuro de las instituciones cafeteras, los líderes que estén en este momento y los que vayan a surgir deberán estar preparados para hacer uso en bien de sus comunidades de las oportunidades que surgen en el contexto del Nuevo País.

Unos líderes que se han capacitado, concientizado y sensibilizado acerca de su responsabilidad con el gremio cafetero pueden y deben participar en las instituciones del Estado u organizaciones que surjan en las comunidades como juntas de acción comunal, comités de desarrollo agropecuario, consejos de desarrollo rural, comisiones de asistencia técnica, concejos municipales, asambleas departamentales y en el mismo Congreso. Esta participación podrá ser potenciada con el respaldo de las propias entidades del gremio.

El Servicio de Extensión debe participar en la capacitación de los líderes para que lleven una identidad y que sean las mismas comunidades quienes respalden su organización. Las bases cafeteras tienen que conocer la nueva visión, misión y los valores corporativos del gremio y nosotros como Servicio de Extensión somos los responsables de hacer conocer estas nuevas orientaciones.

Se debe generar un proceso de asimilación de la nueva visión, misión y valores corporativos por parte de todos los empleados del gremio; es triste lo que pasó con el Banco Cafetero en la pasada crisis, y lo que ocurre muchas veces con los empleados de cooperativas. A veces se nos olvida que el dueño del gremio no somos nosotros sino los cafeteros.

El Servicio de Extensión es muy poco dado a hacer programas que involucren objetivos de agremiación. Nos mantenemos pendientes sólo de los objetivos técnicos. Hay que reafirmar el sentido de pertenencia y la identidad de los caficultores como gremio.

En relación a las campañas de cedulação, éstas no deben ser coyunturales, en función de los momentos de elecciones. Debe ser un compromiso constante del Servicio de Extensión y una exigencia para que el cafetero tenga derecho a los servicios del gremio.

Sería interesante buscar mecanismos de relevo para los miembros municipales de cada zona sin causar ningún trauma sino como una oxigenación necesaria para la comunidad; para que esta rotación les permita una mayor integración y conocimiento de sus potencialidades y además les dé la oportunidad de participar más activamente.

El gremio define los Estatutos y nuestra labor de Servicio de Extensión es lograr un cambio de actitud en los líderes. Si logramos una concientización de lo que es la participación activa el cambio se dará por sí solo.

Grupo 4. La Familia y el Nuevo País.

Integrantes:

Ariel Valencia, Relator
José María Astaíza Mosquera
Ismael Corzo Barrera
Gerardo Hoyos M.
Gerardo Montenegro Paz
Olmedo Sánchez R.

Partimos de afirmar que la familia es la base de toda sociedad ya sea urbana o rural. Como parámetros para su desarrollo, proponemos cuatro tipos de acciones (Recuadro 22).

Recuadro 22.

Propuestas de acciones en Familia y el Nuevo Municipio

- Fortalecer la autoestima
- Estimular la niñez y la juventud
- Integración de las familias
- Capacitación para la familia

a. Fortalecer la autoestima.

Rescatar los valores familiares y el sentido de pertenencia; valores morales, culturales y también talentos que hay que rescatar.

b. Estimular la niñez y la juventud.

Crear estímulos para que haya relevo generacional rescatando los valores y descubriendo talentos. Revisar los programas del bachillerato agrícola con parámetros que surjan del entorno rural. Si formamos bachilleres clásicos, los jóvenes se desplazarán a las ciudades porque sus conocimientos no son los indicados para ayudarles a ser productivos en el campo. Propiciar el sentido de pertenencia. Que la juventud no se sienta marginada por el simple hecho de ser campesinos. En el caso del Valle del Cauca, los registros de egresados de doce concentraciones muestran que ellos se han ido a la ciudad.

c. Integración de las familias.

Propiciar la integración mediante proyectos productivos con misión empresarial, por ejemplo, a través de la diversificación y la agroindustria buscar que toda la familia se integre en proyectos y que sientan que son de ellos. Que cuenten con nuestro acompañamiento como extensionistas.

d. Capacitación para la familia.

Ofrecer oportunidades de capacitación para que las familias se hagan partícipes del desarrollo socioeconómico del Nuevo Municipio. Aquí los Extensionistas juegan un papel importante. Hay que buscar motivaciones para la niñez, la juventud e inclusive los mayores que estamos viviendo una época de transformaciones. Que la juventud se capacite para el año dos mil; nuestra preparación es más exigente porque vivimos en una época de cambios rápidos.

C. El Perfil del Extensionista.

Esta tercera tarea del Taller de articulaciones, se realizó en sesión plenaria. Se solicitó que escribieran tarjetas señalando elementos del perfil, con referencia a tres categorías: i) habilidades; ii) disposiciones y actitudes; y iii) conocimientos (Recuadro 23).

Recuadro 23. Elementos del Perfil del Extensionista.

Habilidades

- | | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| -Administrador (2 tarjetas) | -Administrativas | -Analítico |
| -Autogestión | -Buen comunicador (2 tarjetas) | -Buen relacionista |
| -Capacidad de análisis (2 tarjetas) | -Capacidad de gestión | -Carisma |
| -Comunicación | -Comunicador (3 tarjetas) | -Comunicar |
| -Comunicarse | -Concertar | -Convicción |
| -Convocatoria | -Coordinador | -Creatividad (2 tarjetas) |
| -Creativo (3 tarjetas) | -Credibilidad | -Dar soluciones rápidas y concretas |
| -Dinámico (3 tarjetas) | -Dinamizador | -En el manejo de grupos |
| -Educador | -Efectivo | -Expresión |
| -Que le guste escribir | -Estudioso | -Generador de procesos |
| -Facilitador | -Buenas condiciones físicas | -Gestionador |
| -Gerencia | -Gestión | -Identificar |
| -Hacer relaciones públicas | -Con buen humor | -Innovador |
| -Inducir a la acción | -Inducir a la toma de decisiones | -Líder |
| -Integrador | -Investigación | -Motivar |
| -Liderazgo (2 tarjetas) | -Manejar grupos | -Ser paciente |
| -Organización comunitaria | -Organizado | -Político |
| -Poder de persuasión | -Conocer las políticas | -Visionario |
| -Recursivo | -Seguridad | |

Disposiciones y actitudes

- | | | |
|--------------------------------|---|---------------------------|
| -Adaptarse | -Al cambio | -Alta autoestima |
| -Altruista | -Aprendizaje | -Arriesgarse |
| -Asumir y transmitir el cambio | -Autocapacitación | -Autocrítica |
| -Autoestima | -Autoformación | -Cambiar |
| -Capacidad de cambio | -Competitivo | -Comprensión |
| -Comunitario | -Contribuir con el agricultor al cambio hacia la nueva caficultura. | -Criticar |
| -Creativo | -Eficiente | -De cambio |
| -Dar testimonio | -Firmeza | -De servicio |
| -Educador | -Humano | -Empatía |
| -Espíritu de servicio | -Líder | -Gestor |
| -Honestidad | -No arrogancia | -Innovar |
| -Investigación | -Organizar | -Liderazgo |
| -Mística (2 tarjetas) | -Profesional | -Observador investigador |
| -Organizado | -Sacrificio | -Positivista (2 tarjetas) |
| -Positivo | -Vocación de servicio (2 tarjetas) | -Progresista |
| -Realista | | -Sentido gerencial |
| -Social | | -Voluntad |

Recuadro 23. Elementos del Perfil del Extensionista. (Continuación).

Conocimientos

-Actualizado	-Adaptados a cada zona	-En administración
-En aspectos agrológicos	-Alternativas de sostenibilidad	-Alternativas tecnológicas
-Amplio	-Aplicables.	-Café
-Caficultura y afines	-Comunicación	-Con criterios de rentabilidad
-Conceptos político-económicos cafeteros	-Concretos y profundos	-Conocimientos del nuevo país
-Culturales del medio	-Constitución	-Culturales del medio de trabajo
-Del entorno	-De causa	-De las políticas de la empresa
-Desarrollo rural	-Conocimientos de los roles de cada comunidad	-Conocimientos sobre descentralización.
-Dinámicos	-Económicos	-Elaboración de proyectos
-Elaboración de proyectos	-Al menos en un medio masivo	-Empresarial
-Formación profesional (integral)	-Gerenciales	-Gestión administrativa
-Gestión social	-Informática (4 tarjetas)	-Ley 101,99,160,100, etc. Dec.
-Leyes agrarias	-Manejar alternativas técnicas	-Manejar elementos aditivos
-Manejar elementos de ecología y sostenibilidad.	-Manejo comunitario	-Manejo grupal
-Manejo de conceptos de macro empresa.	-Manejar elementos de tipo social	-Medio ambiente
-Metodológicos	-Mercado mundial	-Manejo integral de la caficultura
-Nueva constitución (2 tarjetas)	-Manejo de elementos de comunicación.	-Nuevas formas de manejo
-Organización de la comunidad	-Objetivos	-Nuevas políticas de desarrollo
-Políticas gubernamentales	-Organización grupal	-Organización comunitaria
-Político	-Políticas	-Pedagogía
-Referencia competitiva	-Quien tiene información	-Políticas: empresa, país
-Benchmarking.	-Sociales	-Sistemas
-Técnicos vs económicos	-Sociología	-Socioeconómicos
	-Técnicos (3 tarjetas)	-Sociológicos (2 tarjetas)
		-Visión empresarial

Para hacer gestión en la comunidad organizada las funciones del extensionista frente a los nuevos retos serían:

- Ser dinamizador y orientador permanentemente en las comunidades, aportando información sobre nueva normatividad, leyes, decretos, resoluciones, cambios de gobierno, etc.
- Al identificar una necesidad sentida por la comunidad indicar los medios cómo podrían conseguir los recursos; aportar orientaciones para transformar en proyectos las iniciativas de las comunidades locales; igualmente, sobre los requerimientos y criterios con que esos proyectos serán evaluados en las instancias pertinentes.
- Servir como orientador de la comunidad en procesos de consecución de recursos.
- Ser asesor permanente de la comunidad, haciéndose presente cada vez que lo necesiten.
- Mantenerse actualizado en la concepción del nuevo país y estar consciente de las transformaciones de la institución.
- Conocer los mecanismos y las transformaciones por las cuales las comunidades pueden hacer gestión de su desarrollo.
- Hacer acompañamiento como agente dinámico, pero no solucionador de problemas.

Sesión final

Intervención del doctor Edgar Echeverri: Buenas tardes para todos. En esta tercera sesión del presente Taller deseo complementar el trabajo que han venido adelantando. Quiero compartir con ustedes unos propósitos y unos instrumentos para acompañar a los caficultores en su procesos de toma de decisiones.

Lo que buscamos es trabajar en el Servicio de Extensión de todo el país hacia un mismo objetivo. Quizás cada Comité lo haga por senderos diferentes pero el objetivo es el mismo. Cuando el Servicio de Extensión nació, hace treinta años, fue igual: se tenía un mismo objetivo. ¿Qué ha pasado a través del tiempo? Que cada Comité fue desarrollando sus propios objetivos y sus propias prioridades. Y así, sin proponérselo, hemos ido creando una Torre de Babel hasta el punto en que cada uno resuelve qué es lo importante y cómo debe hacerse. Esto debilita el Servicio de Extensión.

Desde la Gerencia Técnica de la Federación estamos buscando que en todos los Comités nos pongamos de acuerdo. En los Talleres ya realizados y en éste, ustedes han visto que no se ha hecho uso de conferencias magistrales, que las opiniones del grupo han sido tenidas en cuenta con sus valiosos conocimientos, experiencias y ante todo con la buena voluntad y el alto grado de participación que se ha recibido de parte de todos los representantes de cada Comité y Oficina Central.

Ahora, para que las reflexiones se vayan transformando en realidades, tenemos que proponerles ir dando los primeros pasos para modificar nuestro sistema de trabajo de Extensión. Los cinco Comités que nos han acompañado en este proceso cuentan con la metodología para darle continuidad al proceso en sus departamentos. Una de las tareas de ustedes es negociar con cada grupo la repetición de estos ejercicios para ir creando la cultura y propiciar el ambiente para cambiar, para mirar hacia las nuevas orientaciones del gremio y para marchar en una misma dirección. A nosotros nos corresponde ir negociando con el resto de los Comités hasta que logremos tener bien definido el mismo objetivo y las prioridades para todos.

Conocedores de la nueva misión de la Federación los invito a meditar en las palabras con que está expresada: *Representar el interés de los caficultores*. ¿Cuál es el interés de los caficultores hoy, teniendo en cuenta los tres niveles en que se clasifican: grandes, medianos y pequeños?

Cuando no se tiene claridad, se empiezan a generar discusiones que no aportan valor. La Unión Cafetera nos puede llegar a decir: 'Ustedes señores de la Federación de Cafeteros ya no son nuestros representantes; nosotros somos los representantes de otro grupo de caficultores'. Es necesario tener en cuenta la opinión de los caficultores, saber cuál es el interés de ellos. Hoy existe una angustia generada por las incertidumbres en el precio del café. Lo mismo sucedió al comienzo de la campaña sobre la broca. Nos preguntábamos, por ejemplo, si atacaba al café verde o al maduro; pero cuando se definieron los puntos de *qué y cómo* trabajar, todos asumimos el reto con entusiasmo, compromiso, energía y disciplina. Y ya se empiezan a ver resultados halagadores.

Hoy es indispensable que el Servicio de Extensión sepa *qué* está pasando con el café. Hay que estudiar y consultar. Ustedes están en contacto directo con los agricultores y pueden conversar con ellos para saber cuál es su grado actual de comprensión del problema.

A manera de ejemplo, quiero detenerme y comentar con ustedes detalles pertinentes: Hasta 1989 quien fijaba el precio internacional del café era la OIC; el precio del café estaba entre

US\$ 1,20 y 1,40. Hoy quien determina el precio internacional del café es la Bolsa de New York y se define a través de la interacción entre la oferta y la demanda. El café está catalogado en la Bolsa como un producto básico y los productos básicos se rigen por las leyes de la oferta y la demanda; cabe señalar que la palabra *especular* en inglés no tiene el mismo significado que le asignamos en castellano. En inglés, especular es exponerse, arriesgar en un negocio.

La Bolsa de New York funciona con inversionistas de todas partes del mundo. Es como si una persona con su plata en el bolsillo va a donde un corredor de la Bolsa y le dice 'yo quiero arriesgar este dinero en el negocio de contratos de café'. El corredor coloca ese dinero en la Bolsa y entra a competir libre, abierta y transparentemente con los demás interesados en negocios de café (contratos de compraventa).

En este escenario, especular no es manipular. En el momento en que se lleguen a dar cuenta que hay manipulación de corredores de bolsa, estas personas se van para la cárcel. Es tal la multitud de personas que participan en estos negocios, que esta situación se vuelve imposible de controlar por unos pocos. Y así ocurre todos los días.

Cuando aquí, entre nosotros, algunos hablan de manipulaciones en el precio del café, demuestran ignorar que en cada momento el valor que tenga el precio es un simple resultado de transacciones de oferta y demanda, realizadas libre y transparentemente, que un día sitúan el café digamos en US\$1.50 y al siguiente pueden disminuirlo o elevarlo. Otros fenómenos y medidas, cuando son de consideración sí influyen sobre estos resultados. Por ejemplo, una helada en el Brasil hace que en el mercado se piense que va a haber escasez de café.

Quienes producen café son tomadores de un precio. Si la Bolsa de New York hoy cierra a US\$1,50 los contratos, nosotros como productores veremos si vendemos a ese precio o no. En productos básicos, el productor no fija el precio. Una situación diferente se da con respecto a otros bienes que no son productos básicos, por ejemplo, en el caso de los automóviles, si la fabrica Mercedes Benz decide vender un determinado modelo a 50.000 dólares, usted como consumidor de un automóvil sabrá si paga o no ese precio, pero no puede alterarlo; en este caso el que fija el precio es el productor.

Mirando hacia el futuro y considerando los volúmenes de café ofrecidos por los países, se vislumbra que en los próximos años el precio del café en la Bolsa de New York podría situarse alrededor del dólar la libra.

Si tomamos como base este precio y descontamos una serie de costos de mercadeo que oscilan entre 30 y 40 centavos de dólar por libra, nos van quedando unos US\$0.70 como precio al productor. Esto quiere decir que ningún país productor de café que quiera participar en los contratos de la Bolsa de New York podrá tener expectativas razonables de vender café a más de 70 centavos, como precio en la finca.

Ese es el punto de referencia que tendremos que tener en nuestro acompañamiento a los caficultores en sus decisiones de producción. Como productor de café no es razonable esperar que para los próximos años se pueda vender café en la finca a más de US\$0.70.

Para efectos de un ejercicio de cómo hacer cálculos en función de otras variables macro del país, supongamos que a las cooperativas se les va a vender al equivalente a US\$0.70. Si el punto de referencia, o 'benchmarking', son 70 centavos de dólar la libra, lo que tenemos que saber es *cómo* producir café a 70 centavos de dólar la libra, incluida la utilidad para el caficultor.

Consideremos dos alternativas tecnológicas, una máxima y otra mínima. Nuestra siguiente tarea es buscar cómo transformar 70 centavos de dólar en una arroba de café, basándonos en su valor en pesos colombianos. Supongamos que con la tecnología intensiva (máxima) puede producir 240 @ por hectárea y con la mínima 80 @; la relación entre las dos tecnologías es de tres a uno.

Empecemos por calcular el punto de referencia (Recuadro 24). Si multiplicamos 22 libras de café verde —como equivalente aproximado a una arroba— por el precio del café en dólares y suponemos que el dólar está a mil pesos ($22 \times 0.70 \times 1.000 = 15.400$) tenemos que el precio de venta de la arroba de café pergamino seco en pesos colombianos es de \$ 15.400. Este es el precio que constituye expectativa razonable para el caficultor colombiano, dado el precio neto FOB finca de US\$0,70 la libra en la Bolsa de New York.

Ahora agreguemos el elemento *margen por hectárea*. Supongamos que con la tecnología mínima se gana 1 y con la máxima se ganará 3 ($240+80 = 3$). Necesitamos un tercer elemento: ¿cuánto necesita obtener el caficultor por hectárea para sostener su estilo y calidad de vida? Si es un millón de pesos al año, dividimos esta cantidad por el margen y tenemos el tamaño de finca que esa persona necesita para vivir; esta constituirá la *unidad económica mínima* (UEM) para el caficultor. Con esta información, el caficultor podrá buscar la tecnología acorde con su propio interés. Este es el tipo de ejercicio que ustedes tendrán que hacer con los caficultores para acompañarles y serles útiles en sus procesos de decisión.

Recuadro 24.

Punto de referencia: $US\$0.70 \times 22 \times 1000 = \$ 15.400$

	<u>Máxima</u>	<u>Mínima</u>
1. Tecnología @	240	80
2. Margen/ha	300	100
3. Tamaño de la finca	1 U.E.M.	

Miremos la influencia de algunas variables macroeconómicas claves. *Inflación* es el incremento del *costo de la vida*; se mide por medio del *índice de precios al consumidor*, el cual se determina con el costo de la *canasta familiar*. La meta de inflación del gobierno colombiano para el año 1995 es del 18%. Esto quiere decir que si el primero de enero una cosa costaba \$100,00 a los colombianos, el 31 de diciembre esa misma cosa les costará \$118,00.

Ahora, miremos hacia la *devaluación*. Entendemos por devaluación la *pérdida de valor del peso frente al dólar*. Si el dólar estaba en diciembre de 1994 a \$840,00 y va a terminar este año en \$970,00, la devaluación ha estado cercana al 15%. Supongamos que al finalizar el año la libra de café valga un dólar (\$970,00). Con la devaluación el precio del café aumenta el 15% y con la inflación la mano de obra y los otros costos suben al 18% ¿quién asume esta diferencia?

Hasta 1989 la devaluación fue superior a la inflación, es decir, la pérdida del poder adquisitivo del dólar fue superior a la inflación. ¿Qué pasa con eso? Que cuando el café en 1989 se vendía en la franja de 1.20 a 1.40, como la devaluación era mucho mayor que la inflación, esa diferencia se la ganaba el productor o el servicio de ahorro al Fondo Nacional del Café para

poder atender los programas masivos de los caficultores. En esa época la devaluación corregía la inflación y daba ganancias adicionales.

De 1989 hacia acá la inflación ha sido mayor que la devaluación. El café es un producto altamente consumidor de bienes no transables, ejemplo la mano de obra no calificada que se reajusta con el índice de precio al consumidor. Todos los insumos, el agua, la luz el teléfono, todas las cosas que hay que pagar en una finca, suben con la inflación y el café se corrige con la devaluación. Esa diferencia es lo que denominan los economistas revaluación, es decir que el peso va teniendo mayor poder adquisitivo frente al dólar.

Recuadro 25.

Devaluación mayor que inflación

Gana la caficultura

Inflación mayor que devaluación

Pierde la caficultura

Los cafeteros dicen: 'pero si nos subieron los jornales el 18%, entonces que nos suban el precio el 18%'. Todos los días se oye a la gente pidiendo que reajusten el precio con la inflación. Pero esto no se puede. En adelante, para ser competitivos y sostenibles, los caficultores deben entender estas fórmulas y aplicarlas permanentemente en sus procesos de toma de decisiones.

La tendencia de la política macroeconómica es bajar la inflación y tratar de reducir el ritmo de la devaluación. Hay que tener en cuenta que el dólar también se devalúa y ahí se genera una devaluación real. Lo que el país pretende es mantener la devaluación del país en términos reales; es decir, acorde con todo lo que sucede en el resto del mundo, para podernos mantener en la apertura económica. La inflación tiene que bajar porque de lo contrario este país se va a quebrar.

Aún teniendo éxito, mientras se logra el equilibrio van a pasar varios años. ¿Quiénes van a sobrevivir en este negocio? Quienes sean capaces de competir. Y, ¿qué decir si la inflación del año entrante es de el 20% y la devaluación del 10%?

Esto representa un cambio de estructura en el manejo de la caficultura. Un caficultor en estos momentos tiene que saber en dónde está parado, para dónde va este negocio y si va a ser capaz de sobrevivir o no. Es una responsabilidad de nosotros como Extensionistas acompañarlos con orientaciones realistas.

Carlos Alberto Saldías: En desempeño de la economía, a Chile se le considera una estrella porque está muy bien en el manejo de la inflación y de la devaluación. Se pensaría, entonces, que están viviendo como reyes. El proceso económico chileno de cambio y apertura de mercados comenzó en los años 1974 - 76. Hoy estamos en 1995 y les ha pasado de todo siendo estrellas. Permítanme citar unas palabras publicadas en un artículo de revista con el nombre 'Chile la estrella de América Latina': *Chile sufrió pero aprendió lecciones esenciales y perdurables. Los chilenos ya no creen en soluciones rápidas para reducir la inflación, saben que una inflación baja es el premio a años de política fiscal y monetaria restringidas.*

Nosotros empezamos con este tema hace tres años. Esto quiere decir que apenas estamos comenzando. Así que la tarea es acomodarnos y mientras más rápido mejor. No podemos quedarnos esperando a que el café vuelva a ser lo que fue.

Edgar Echeverri: Todos los días en todos los periódicos del país salen los indicadores económicos. Yo les encarezco que miren en cuánto van la inflación y la devaluación. Interésense por estas cifras. Piensen. Échenles cabeza. Y traten de idear un mecanismo para llevarles estos conceptos a los caficultores.

Recientemente, una revista de los corredores de Bolsa ha dicho: *La inflación en los últimos 12 meses es el 21.5%, la devaluación en los últimos doce meses 10.05%*. Aquí encontramos 11 puntos de pérdida.

En las revistas de economía cafetera que circulan en la Federación y que llegan a todos los Comités están los indicadores a que nos hemos venido refiriendo; en las campañas de los Comités a veces sale esta información. Los invito a que miren y sumen cuánto ha sido la inflación desde 1989 hasta 1995 y cuánto ha sido la devaluación en el mismo período para que saquen conclusiones de cuánto ha sido la pérdida que han generado estas variables macroeconómicas en el negocio del café. Quítenle a la caficultura el corazón y pónganle razón; esto está determinando para dónde vamos.

Para terminar, unas palabras adicionales. Este trabajo de dos días apuntó hacia la misión, visión y grandes estrategias de la Federación. Nuestra tarea inmediata es preparar un documento, que enviaremos a ustedes después de discutirlo con la Gerencia Técnica y con la División de Producción y Desarrollo Social. Escogeremos el camino más promisorio para empezar a hacer el recorrido de dónde vamos con la tarea de Extensión y qué sigue para nosotros en estos retos.

Para nosotros fue muy útil su participación. La integración de estos cinco grupos que vienen de diferentes partes nos dio mucha realimentación para proponernos la tarea que sigue frente a los temas cafeteros.

Espero que para ustedes también haya sido de utilidad y les queda de tarea hacer el ejercicio en los cinco Comités.

Anexos

Anexo 1

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

Coherencia frente a los cambios en el entorno: Articulaciones del Servicio de Extensión con la nueva misión, visión y objetivos de FEDERACAFE

Inscripción

Nombre del participante

Dirección

Cargo que desempeña

Por favor, indique las expectativas que usted tiene con respecto al presente Taller.

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

**Coherencia frente a los cambios en el entorno:
Articulaciones del Servicio de Extensión con la nueva
misión, visión y objetivos de FEDERACAFE**

Participantes

Juan Fernando Almonacid D.
Centro cafetero Oiba (Santander)
Cargo que desempeña: Jefe subseccional.

José María Astaíza Mosquera
Carrera 16 N° 18N-81, Popayán
Cargo que desempeña: Director,
División Técnica.

Luis Eduardo Avirama Núñez
Comité de Cafeteros del Cauca,
Calle 29AN No. 6D-03.
Cargo que desempeña: Jefe Seccional.

Jorge Alejandro Cano Jaramillo
Comité Departamental de Cafeteros, Pereira.
Calle 18 No. 9-65.
Cargo que desempeña: Jefe seccional

Luis José Cano López
Comité de Cafeteros de Santander.
Subseccional Charalá.
Cargo que desempeña: Jefe Subseccional.

Ismael Corzo Barrera
Comité de Cafeteros de Santander.
Cargo que desempeña: Práctico de Extensión.

Yury Guillermo Delgado García
Concentración Rural Agrícola
Manuel María Mallarino de Trujillo.
Cargo que desempeña: Coordinador Seccional.

Ligorio Antonio Dussán Cabrera
Calle 73 No. 8-13 Piso 6B
Cargo que desempeña: Investigador Social.

Ricardo Gamboa García
Calle 73 No. 8-13 Piso 3
Cargo que desempeña: Especialista,
Organización y Métodos.

Diego García Gómez
Comité de cafeteros Toro, Valle.
Cargo que desempeña: Jefe Servicio de
Extensión.

María Esneda García
Cra 9 N° 10-47 Edificio del Café.
Comité de Cafeteros Restrepo, Valle.
Cargo que desempeña: Ing. Agrónoma.
Asistente Técnico Café.

Jorge Gil Arcila
Comité Café, Antioquia.
Municipio de Concordia.
Cargo que desempeña: Práctico de Extensión.

Bienvenido A. Gómez Paba
Calle 73 N° 8-13 Bogotá.
Cargo que desempeña: Jefe de oficina
Organización y Métodos.

Rémulo Guzmán Manguillo
Distrito Altamira, Seccional Rojas.
Comité Café Cauca.
Cargo que desempeña: Técnico Cafetero.

José Hernández Jiménez
Res. Cra 19 N° 23-32
Ofic. Cra 16 N° 8-26
Cargo que desempeña: Asistente de
Mercadeo.

Gladys Herrera Ospina
Comité de Cafeteros, Risaralda.
Cargo que desempeña: Coordinadora
Gerencia Agrícola

Gerardo Hoyos M.
Calle 49 N° 50-21 Piso 11.
Cargo que desempeña: Instructor cursos
veredales.

Luis Fernando Lerma Walero
Edificio El Café Piso 11
Comité de Cafeteros del Valle, Cali.
Cargo que desempeña: Coordinador Técnico
FECCOOP.

Gerardo Montenegro Paz
Dirección Calle 8B No. 20A-16 Popayán.
Cargo que desempeña: Jefe de Distrito.

Jaime Moreno Fletcher
Carrera 16A No. 15A-17
San Vicente de Chucurí, Santander.
Cargo que desempeña: Práctico de Extensión.

Fabio Alonso Prado Cerón
Comité Café Cauca
Seccional Santander, Cra 27B N° 7-55.
Cargo que desempeña: Jefe Seccional.

Francisco E. Restrepo Higueta
Calle 49 No. 50-21 Piso 11,
Medellín.
Cargo que desempeña: Jefe Seccional.

Julio César Robledo Delgado
Calle 49 No. 50-21. Piso 11
Edificio del Café, Medellín.
Cargo que desempeña: Jefe de Seccional
Cañasgordas, Antioquia

Olmedo Sánchez R.
Calle 18 N° 9-65 Tercer piso, Pereira.
Cargo que desempeña: Práctico Agrícola

Nestor Serrano Capacho
Comité de Cafeteros de Barbosa, Santander.
Cargo que desempeña: Jefe Seccional Barbosa.

Carlos Armando Uribe F.
Comité de Cafeteros de Risaralda
Calle 18 No. 9-65 Pereira.
Cargo que desempeña: Jefe Seccional.

Ariel Valencia E.
Comité de Cafeteros El Aguila, Valle.
Cargo que desempeña: Asistente Técnico,
Jefe del Servicio de Extensión
Municipio de El Aguila.

Anexo 3

Expectativas de los participantes con respecto al presente Taller.

1. Lograr la claridad necesaria para enfrentar la misión, tener la visión, los objetivos y estrategias del Servicio de Extensión frente al nuevo entorno de la caficultura.
2. Definir el rol del Servicio de Extensión, la misión y los objetivos. Su proyección ante las nuevas circunstancias nacionales y ante la globalización de la economía.
3. Que sea la iniciación de un proceso de permanente revisión de nuestra tarea.
4. Estudiar las acciones futuras del Servicio de Extensión que permitan lograr el objetivo de mejorar el nivel de vida del caficultor y darle seguridad y estabilidad a la industria cafetera nacional.
5. La delimitación de pautas y estrategias para el trabajo con un nuevo caficultor, ubicado en un entorno cambiante con exigencias de competitividad marcadas. Ante ese nuevo caficultor debe existir un nuevo Servicio de Extensión dinámico y actualizado para no quedarnos atrás.
6. Poder lograr un consenso con los demás departamentos reunidos aquí, mediante el aporte de nuestra experiencia en una visión clara y una misión definida, encadenada con objetivos y estrategias que conlleven a dar soluciones de fondo al caficultor y su familia, enmarcadas en dicho gremio.
7. Poder definir conjuntamente con todos los participantes los objetivos que debe tener el Servicio de Extensión. Definir las políticas que debe tener el Servicio hacia el futuro. Definir el perfil que debe tener el Servicio enmarcado dentro del nuevo contexto económico y político del país.
8. Contribuir a formular el nuevo enfoque del Servicio de Extensión. Compartir experiencias que contribuyan al fortalecimiento del trabajo del Servicio. Contribuir con nuevas ideas para que el Servicio y FEDERACAFE sigan teniendo vigencia en el desarrollo socioeconómico del nuevo país.
9. El intercambio de conceptos con otros Comités que nos permitan conocer la realidad de diferentes zonas con diferentes condiciones de desarrollo y poder tener ideas que muy posiblemente puedan ser ajustadas en nuestra zonas con el ánimo de poder llegar a encontrar el mejoramiento del nivel de vida de la familia cafetera.
10. Rediseñar retomando lo positivo y abandonando algunas reglas y procedimientos para orientar la misión del Servicio de Extensión.
11. Aportar al máximo a los cambios que deben hacerse a nivel del Servicio de Extensión y así poder satisfacer las expectativas que tienen los caficultores de nuestro departamento. Recoger todas las experiencias de los demás colegas e intercambiar conocimientos que nos permita un enriquecimiento personal y profesional.
12. Participar activamente en la definición de objetivos y de pautas de trabajo del Servicio de Extensión. Compartir experiencias de extensionistas de otras regiones del país.

13. Que se generen nuevas acciones para el Servicio de Extensión. Tener claridad de las metodologías a desarrollar en el Servicio. Concretar y aplicar acciones frente a los cambios del país.
14. Conocer los planteamientos del gremio y de la empresa frente al futuro del Servicio de Extensión, porque normalmente nuestra misión y funciones han sido impuestas. Redefinir metas profesionales y personales con base en estos planteamientos y tratar de resolver inquietudes.
15. Tener o llegar a un acuerdo de definición sobre la misión y visión que debe tener el Servicio de Extensión en el desarrollo del nuevo país y con el caficultor colombiano.
16. Definir los rumbos del Servicio de Extensión frente a la nueva situación de la caficultura. Analizar con otros Comités la situación de la caficultura hacia el futuro.
17. Discutir el enfoque del Servicio de Extensión en la Federación con base en unas premisas institucionales ya definidas. Se trata de hablar de la nueva misión del Servicio y con base en la situación actual.
18. Políticas de FEDERACAFE frente a la nueva situación del gremio. Lineamientos del Servicio de Extensión frente a las políticas que se adopten por la situación cafetera. Cuál es la posición de la Federación frente a las políticas cafeteras del gobierno. Programas a ejecutar frente a la nueva situación cafetera (broca, mercadeo, etc.)
19. Saber cómo están los objetivos del Servicio de Extensión en relación con los aspectos básicos del direccionamiento estratégico de la empresa.
20. Apoyar a la Gerencia Técnica y buscar coherencia entre este taller y el Programa de Mejoramientos Continuo.
21. Que haya unión de conceptos de aplicabilidad del Servicio de Extensión acorde a cada región o departamento.
22. Lograr los objetivos trazados para el presente taller. Buscar estrategias para desarrollar actividades que lleguen a mejorar el nivel de vida de los caficultores.
23. Consolidar las propuestas iniciales. Concertar con el resto del grupo las políticas a seguir en lo que se refiere a participación integral, compromisos sociales y objetivos precisos.
24. Complementar lo analizado en el anterior Taller. Clarificar hacia dónde conducen las nuevas directrices de la Federación frente a la situación actual con respecto al Servicio de Extensión. Cuál será nuestro compromiso hacia un futuro con los cafeteros, con la empresa y con nosotros mismos.
25. Analizar las estrategias y proyección del Servicio de Extensión.
26. Analizar políticas cafeteras con respecto al Servicio de Extensión. Determinar objetivos para el Servicio de acuerdo a la situación cafetera nacional e internacional. Evaluación del Servicio de Extensión.
27. Tener una mejor proyección sobre la metodología y promoción de la familia cafetera. La profesionalización del extensionista en torno a la comunidad cafetera.

Elementos señalados como punto de partida para buscar articulaciones

1. Objetivos del Servicio de Extensión

- 1.1. -Macropolíticas
- 1.2. -Proceso de cambio
- 1.3. -Procesos
- 1.4. -Reorganización

2. Plan de acción

- 2.1. -'Benchmarking'
- 2.2. -Caficultor empresarial
- 2.3. -Caficultor integral
- 2.4. -Caficultura organizada
- 2.5. -Capacitarnos para el cambio
- 2.6. -Clarificar nuevo Servicio de Extensión
- 2.7. -Cómo oír al cliente
- 2.8. -Competitividad
- 2.9. -Compromiso
- 2.10. -Compromiso de los directivos frente a los nuevos planteamientos
- 2.11. -Concertar
- 2.12. -Concientizar el Servicio de Extensión
- 2.13. -Concretar las inquietudes concertadas
- 2.14. -Conocer las estrategias del Servicio de Extensión
- 2.15. -Consistencia (2 tarjetas)
- 2.16. -Consistencia sobre direccionamiento
- 2.17. -Contactos extensión-misión
- 2.18. -Creatividad del técnico
- 2.19. -Cultura del Servicio
- 2.20. -Definir blancos
- 2.21. -Definir estrategias (2 tarjetas)
- 2.22. -Definir las herramientas para Extensión
- 2.23. -Desarrollo de grupos de gestión
- 2.24. -Diagnósticos participativos
- 2.25. -Eficiencia
- 2.26. -Enfoque del Servicio de Extensión
- 2.27. -Estrategias
- 2.28. -Estrategias de cambio
- 2.29. -Extensionista gerencial
- 2.30. -Globalización de la economía
- 2.31. -Grandes estrategias
- 2.32. -Integración
- 2.33. -Investigación regional
- 2.34. -Labores

- 2.35. -Liderazgo y extensión
- 2.36. -Motivación al cambio
- 2.37. -Nueva cultura
- 2.38. -Nuevo caficultor vs nuevo Servicio de Extensión
- 2.39. -Nuevo perfil del extensionista
- 2.40. -Planes de trabajo
- 2.41. -Precisar el norte
- 2.42. -Promotor campesino
- 2.43. -Recobrar sentido de pertenencia
- 2.44. -Redirección del Servicio de Extensión (2 tarjetas)
- 2.45. -Servicio de Extensión de 1.996
- 2.46. -Transferencia de tecnología
- 2.47. -¿Tecnologías adaptativas ó apropiadas?
- 2.48. -Unificación de criterios de tipo técnico
- 2.49. -Unificar conceptos
- 2.50. -Unificar criterios (2 tarjetas)
- 2.51. -Unificar objetivos
- 2.52. -Valores corporativos
- 2.53. -Visión del Servicio de Extensión

3. Tecnología

- 3.1. -Aplicación de paquetes tecnológicos acordes con la región
- 3.2. -Conocimientos del agricultor en producción
- 3.3. -Diseñar modelos aplicables por la región
- 3.4. -Eficiencia en prácticas agronómicas
- 3.5. -Evaluar sistemas locales de producción
- 3.6. -Experiencias positivas
- 3.7. -Implementar renovaciones anuales
- 3.8. -Ingeniería agrícola
- 3.9. -Investigación local participativa
- 3.10. -Mejoramiento de cafetales
- 3.11. -Metodologías de renovación de cafetales
- 3.12. -Planear sistemas de producción
- 3.13. -Posibilidad de adaptar cualquier paquete tecnológico según caficultor
- 3.14. -Retomar experiencias de los caficultores
- 3.15. -Tecnificando café envejecido
- 3.16. -Tecnologías apropiadas (3 tarjetas)
- 3.17. -Valorar las experiencias del caficultor

4. Administración y costos

- 4.1. -Administración de la finca
- 4.2. -Aumentar producción y bajar costos
- 4.3. -Cafetero gerencial
- 4.4. -Caficultor administrador
- 4.5. -Caficultor empresario
- 4.6. -Cambio estimulativo al trabajador
- 4.7. -Capacitación en administración de fincas
- 4.8. -Capacitar administrativamente costos
- 4.9. -Conocer su finca
- 4.10. -Costos de producción por zonas
- 4.11. -Costos subsidiados

- 4.12. -Definir área cultivable (mínima y/o máxima) que sea rentable
- 4.13. -Distribución de ingresos
- 4.14. -Distribución de tierras
- 4.15. -Diversificar
- 4.16. -Diversificar ingresos
- 4.17. -Educación administrativa
- 4.18. -Estimular asociaciones
- 4.19. -Fortalecer uniones de compra de insumos y venta del café
- 4.20. -Hacer de los caficultores gerentes de sus fincas
- 4.21. -¿Hay información técnico-económica suficiente?
- 4.22. -Investigación hacia la rentabilidad
- 4.23. -ITEC
- 4.24. -Manejo de costos de producción
- 4.25. -Mostrar la realidad del cultivo al caficultor
- 4.26. -Optimización de recursos
- 4.27. -Programa de administración de fincas
- 4.28. -Que las cuentas que lleve el agricultor sean para su propio beneficio
- 4.29. -Racionalizar recursos
- 4.30. -Rediseñar la administración en la finca cafetera

5. Recursos naturales

- 5.1. -Baja dependencia
- 5.2. -Biodiversidad
- 5.3. -Que se respete el entorno ambiental
- 5.4. -Sostenibilidad de recursos naturales
- 5.5. -Uso racional de recursos
- 5.6. -Uso racional de recursos naturales

6. Zonificación

- 6.1. -Definición de áreas cafeteras (2 tarjetas)
- 6.2. -Mejoramiento de la información de la zona cafetera
- 6.3. -Ubicar el cultivo en zonas óptimas
- 6.4. -Zonas óptimas

7. Familia y producción

- 7.1. -Caficultura familiar
- 7.2. -Economía familiar
- 7.3. -Famiempresa cafetera
- 7.4. -Finca integral productiva
- 7.5. -Grupos de gestión
- 7.6. -Integración de la finca cafetera
- 7.7. -Realizar con la familia caficultora un trabajo técnico-social
- 7.8. -Relevo generacional
- 7.9. -Responsabilidad a los hijos
- 7.10. -Sentido de pertenencia

8. Articular programas

- 8.1. -Administrar recursos humanos
- 8.2. -Asociaciones comunitarias

- 8.3. -Autoestima familiar caficultora
- 8.4. -Autoindustrial
- 8.5. -Autónomo
- 8.6. -Caficultor gestor
- 8.7. -Calidad de vida
- 8.8. -Capacitación a la familia en el nuevo país
- 8.9. -Capacitación en el modelo del nuevo municipio
- 8.10. -Capacitada y actualizada
- 8.11. -Cargos administrativos políticos
- 8.12. -Cofinanciación
- 8.13. -Compartir recursos
- 8.14. -Comunidad capacitada en gestión
- 8.15. -Comunidad participativa (2 tarjetas)
- 8.16. -Crítico
- 8.17. -Delegando en familia
- 8.18. -Democrática
- 8.19. -Desarrollo veredal autogestionado
- 8.20. -Distribución de ingreso familiar
- 8.21. -Educar para gestionar
- 8.22. -Empresa familiar cafetera
- 8.23. -Estimular participación
- 8.24. -Estímulo a la niñez y juventud
- 8.25. -Evaluador
- 8.26. -Familia cafetera
- 8.27. -Familia y el desarrollo comunitario
- 8.28. -Familias gestoras
- 8.29. -Financiación
- 8.30. -Formación líderes
- 8.31. -Gerente de su finca
- 8.32. -Gestar
- 8.33. -Gestión (2 tarjetas)
- 8.34. -Gestores de su propio desarrollo
- 8.35. -Grupos de amistad
- 8.36. -Grupos de autogestión
- 8.37. -Grupos de gestión (2 tarjetas)
- 8.38. -Identificación de proyectos
- 8.39. -Inducir a la autogestión
- 8.40. -Integración UMATA - Comité
- 8.41. -Integración
- 8.42. -La escuela y el nuevo país
- 8.43. -Liderazgo participativo
- 8.44. -Nueva familia líder
- 8.45. -Nuevos retos que deben afrontar la unidad familiar
- 8.46. -Organización comunitaria (2 tarjetas)
- 8.47. -Organización familiar para la eficiencia productiva
- 8.48. -Organización
- 8.49. -Participación (2 tarjetas)
- 8.50. -Participación comunitaria (4 tarjetas)
- 8.51. -Participación en decisión
- 8.52. -Participación en política
- 8.53. -Participar con el municipio
- 8.54. -Pertenencia gerencial
- 8.55. -Pertenencia
- 8.56. -Poder de decisión

- 8.57. -Promotores del cambio
- 8.58. -Propiciador
- 8.59. -Protagonismo familiar en el municipio
- 8.60. -Proyectos comunitarios
- 8.61. -Proyectos de desarrollo veredal
- 8.62. -Proyectos sostenibles y rentables
- 8.63. -Que la familia conozca mecanismos de participación
- 8.64. -Relevo generacional
- 8.65. -Representación en cargos municipales
- 8.66. -Representantes políticos-cafeteros
- 8.67. -Rescatar valores
- 8.68. -Rescate autoestima
- 8.69. -Rescate convites
- 8.70. -Romper aislamiento
- 8.71. -Sentido de agremiación
- 8.72. -Sentido de pertenencia en la juventud
- 8.73. -Solidaridad veredal
- 8.74. -Talento humano
- 8.75. -Tener visión
- 8.76. -Toma de decisiones
- 8.77. -Trabajo de equipo
- 8.78. -Trabajo integral
- 8.79. -Trabajo social
- 8.80. -Unidad de familia
- 8.81. -Unidos
- 8.82. -Valores familiares
- 8.83. -Veedor
- 8.84. -Veeduría

Perfil nuevo extensionista

9 Habilidades

- 9.1. -Administrador (2 tarjetas)
- 9.2. -Administrativas
- 9.3. -Analítico
- 9.4. -Autogestión
- 9.5. -Buen comunicador (2 tarjetas)
- 9.6. -Buen relacionista
- 9.7. -Capacidad de análisis (2 tarjetas)
- 9.8. -Capacidad de gestión
- 9.9. -Carisma
- 9.10. -Comunicación
- 9.11. -Comunicador (3 tarjetas)
- 9.12. -Comunicar
- 9.13. -Comunicarse
- 9.14. -Concertar
- 9.15. -Convicción.
- 9.16. -Convocatoria
- 9.17. -Coordinador
- 9.18. -Creativo (5 tarjetas)
- 9.19. -Credibilidad
- 9.20. -Dar soluciones rápidas y concretas

- 9.21. -Dinámico (3 tarjetas)
- 9.22. -Dinamizador
- 9.23. -Educador
- 9.24. -Efectivo
- 9.25. -En el manejo de grupos
- 9.26. -Escribir
- 9.27. -Estudio
- 9.28. -Expresión
- 9.29. -Facilitador
- 9.30. -Físicas
- 9.31. -Generador de procesos
- 9.32. -Gerencia
- 9.33. -Gestión
- 9.34. -Gestionador
- 9.35. -Hacer relaciones públicas
- 9.36. -Humor
- 9.37. -Identificar
- 9.38. -Inducir a la acción
- 9.39. -Inducir a la toma de decisiones
- 9.40. -Innovador
- 9.41. -Integrador
- 9.42. -Investigación
- 9.43. -Líder
- 9.44. -Liderazgo (2 tarjetas)
- 9.45. -Manejar grupos
- 9.46. -Motivar
- 9.47. -Organización comunitaria
- 9.48. -Organizado
- 9.49. -Paciente
- 9.50. -Persuasión
- 9.51. -Políticas
- 9.52. -Político
- 9.53. -Recursivo
- 9.54. -Seguridad
- 9.55. -Visionario

10. Disposiciones y actitudes

- 10.1. -Adaptarse al cambio
- 10.2. -Alta autoestima
- 10.3. -Altruista
- 10.4. -Aprendizaje
- 10.5. -Arriesgarse
- 10.6. -Asumir y transmitir el cambio
- 10.7. -Autocapacitación
- 10.8. -Autocrítica
- 10.9. -Autoestima
- 10.10. -Autoformación
- 10.11. -Cambiar
- 10.12. -Capacidad de cambio
- 10.13. -Competitivo
- 10.14. -Comprensión
- 10.15. -Comunitario
- 10.16. -Contribuir con el agricultor al cambio hacia la nueva caficultura

- 10.17. -Creativo
- 10.18. -Criticar
- 10.19. -Dar testimonio
- 10.20. -De cambio
- 10.21. -De servicio
- 10.22. -Educador
- 10.23. -Eficiente
- 10.24. -Empatía
- 10.25. -Espíritu de servicio
- 10.26. -Firmeza
- 10.27. -Gestor
- 10.28. -Honestidad
- 10.29. -Humano
- 10.30. -Innovar
- 10.31. -Investigación
- 10.32. -Líder
- 10.33. -Liderazgo
- 10.34. -Mística (2 tarjetas)
- 10.35. -No arrogancia
- 10.36. -Observador investigador
- 10.37. -Organizado
- 10.38. -Organizar
- 10.39. -Positivista (3 tarjetas)
- 10.40. -Profesional
- 10.41. -Progresista
- 10.42. -Realista
- 10.43. -Sacrificio
- 10.44. -Sentido gerencial
- 10.45. -Social
- 10.46. -Vocación de servicio (2 tarjetas)
- 10.47. -Voluntad

11. Conocimientos

- 11.1. -Actualizado
- 11.2. -Adaptados a cada zona
- 11.3. -Administración
- 11.4. -Agrológicos
- 11.5. -Alternativas de sostenibilidad
- 11.6. -Alternativas tecnológicas
- 11.7. -Amplio
- 11.8. -Aplicables
- 11.9. -Café
- 11.10. -Caficultura y afines
- 11.11. -Comunicación
- 11.12. -Con criterios de rentabilidad
- 11.13. -Conceptos político-económicos cafeteros
- 11.14. -Concretos y profundos
- 11.15. -Conocimiento por lo menos de un medio masivo
- 11.16. -Conocimientos de los roles de cada comunidad
- 11.17. -Conocimientos del nuevo país
- 11.18. -Conocimientos sobre descentralización
- 11.19. -Constitución
- 11.20. -Culturales de su medio de trabajo

- 11.21. -Culturales del medio
- 11.22. -De causa
- 11.23. -De las políticas de la empresa
- 11.24. -Del entorno
- 11.25. -Desarrollo rural
- 11.26. -Dinámicos
- 11.27. -Económicos
- 11.28. -Elaboración de proyectos (2 tarjetas)
- 11.29. -Empresarial
- 11.30. -Formación profesional (integral)
- 11.31. -Gerenciales
- 11.32. -Gestión administrativa
- 11.33. -Gestión social
- 11.34. -Informática (4 tarjetas)
- 11.35. -Ley 101, 99, 160, 100, etc. Decretos
- 11.36. -Leyes agrarias.
- 11.37. -Manejar alternativas técnicas
- 11.38. -Manejar elementos administrativos
- 11.39. -Manejar elementos de ecología y sostenibilidad
- 11.40. -Manejar elementos de tipo social
- 11.41. -Manejo comunitario
- 11.42. -Manejo de conceptos de macroempresa
- 11.43. -Manejo de elementos de comunicación
- 11.44. -Manejo grupal
- 11.45. -Manejo integral de la caficultura
- 11.46. -Medio ambiente
- 11.47. -Mercado mundial
- 11.48. -Metodológicos
- 11.49. -Nueva Constitución (2 tarjetas)
- 11.50. -Nuevas formas de manejo
- 11.51. -Nuevas políticas de desarrollo
- 11.52. -Objetivos
- 11.53. -Organización comunitaria
- 11.54. -Organización de la comunidad
- 11.55. -Organización grupal
- 11.56. -Pedagogía
- 11.57. -Políticas gubernamentales
- 11.58. -Políticas
- 11.59. -Políticas de la empresa, país
- 11.60. -Político
- 11.61. -Quien tiene información
- 11.62. -Referencia competitiva 'benchmarking'
- 11.63. -Sistemas
- 11.64. -Sociales
- 11.65. -Socioeconómicos
- 11.66. -Sociología
- 11.67. -Sociológicos (2 tarjetas)
- 11.68. -Técnicos (3 tarjetas)
- 11.69. -Técnicos vs económicos
- 11.70. -Visión empresarial

