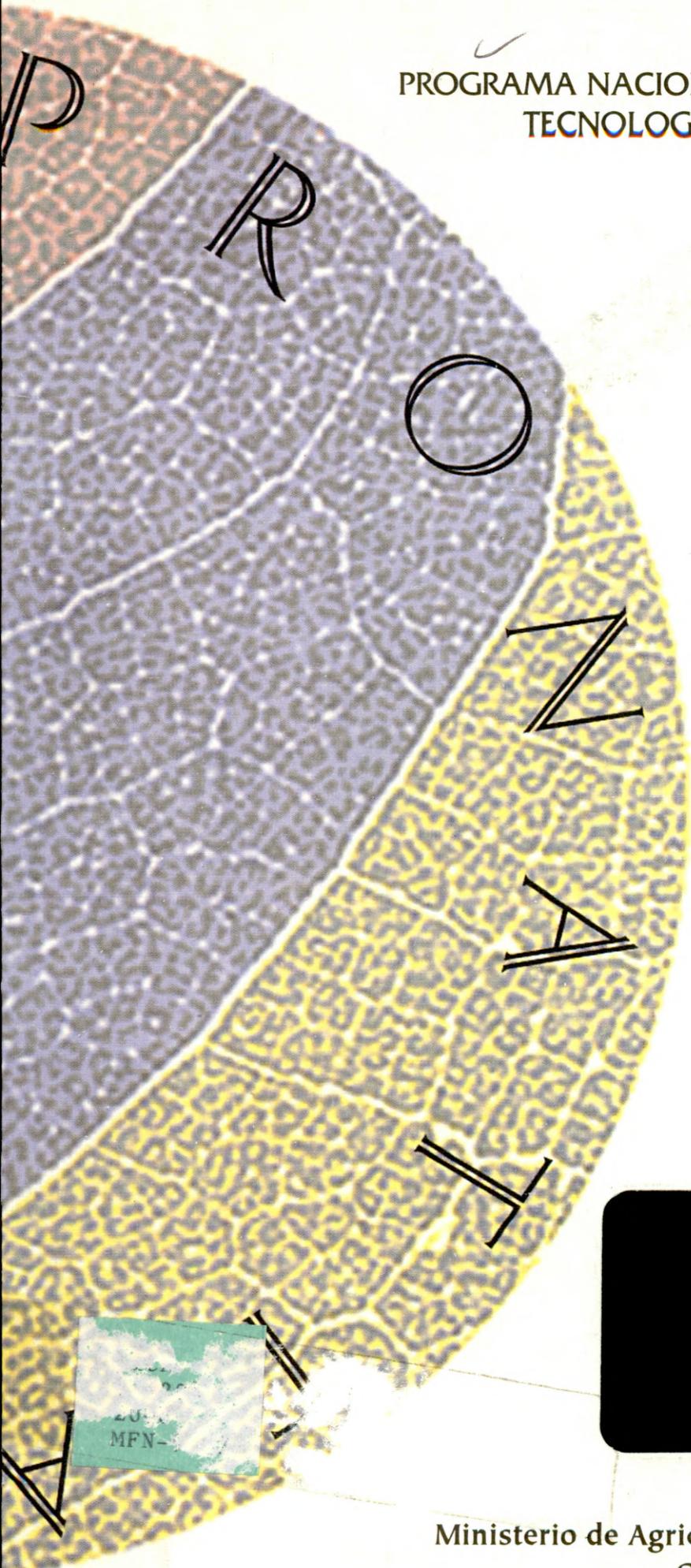


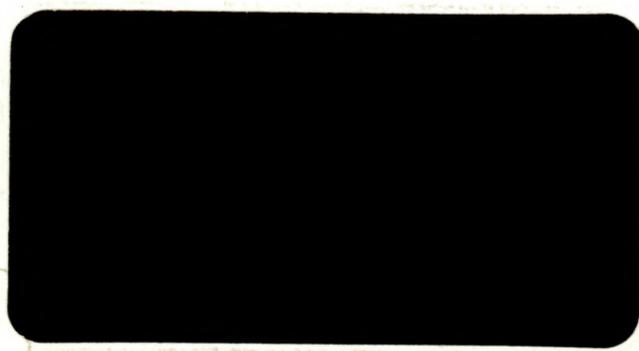
PROGRAMA NACIONAL DE TRANSFERENCIA DE  
TECNOLOGÍA AGROPECUARIA



CENTRO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION

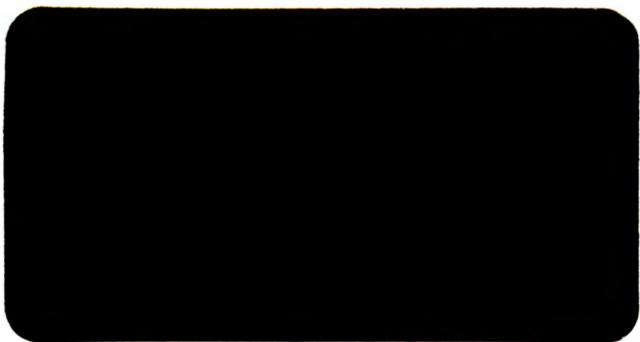
"RODRIGO PEÑA"

IICA - COLOMBIA



Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural  
Colombia

Digitized by Google



***Bases de un  
Plan de Acción  
para Fortalecer la  
Gestión del PRONATTA  
en las Regiones***

This One



GJ4E-HZP-BKE4

Digitized by Google



**Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural  
Programa Nacional de Transferencia de Tecnología Agropecuaria**

*Taller de las Unidades Coordinadoras Regionales del PRONATTA*

***Bases de un Plan de Acción para  
Fortalecer la Gestión del PRONATTA  
en las Regiones***

**Facilitadores:**

Jairo Cano Gallego, IICA  
Diseño metodológico y dirección del Taller

Luis Fernando Restrepo Toro, PRONATTA  
Apoyo metodológico y operativo del Taller

Cali, 17, 18 y 19 de enero del 2000

IIIA  
# 3208  
2000  
MFN- 9087

# ***Bases de un Plan de Acción para Fortalecer la Gestión del PRONATTA en las Regiones***

## **Primera versión para discusión**

### **Presentación**

El Taller cuyas memorias se presentan en este documento es parte de un proceso que tiene por objeto elaborar una propuesta para el fortalecimiento de la gestión del Programa Nacional de Transferencia de Tecnología Agropecuaria (PRONATTA) en las regiones.

Inicialmente, en un primer taller realizado en Villavicencio en abril de 1999, se dio un primer paso, cuyo objetivo específico fue establecer una línea base sobre el proceso organizacional y de funcionamiento de las UCR, a partir de las reflexiones de los Coordinadores de dichas Unidades.

En este segundo taller, se hizo una actualización del análisis situacional de las UCR, que se complementó con un examen de su visión, misión y valores. Con base en ambos trabajos, se procedió a: i) una formulación conjunta de síntesis de la situación y perspectivas de las UCR; ii) la identificación de factores claves para su desarrollo; y iii) el diseño de objetivos, estrategias y plan de acción para su fortalecimiento.

El significado de este trabajo colectivo se apuntala en propiciar la disposición al cambio para desarrollar una acción conjunta coordinada. La aplicación práctica de los resultados de este proceso se concretará en la gestión de aquellas iniciativas que sean adoptadas por el Programa.



# I. Introducción

El Taller, que se cumplió en la sede del CIAT (salón San Agustín) durante los días 17, 18 y 19 de enero del 2000, se propuso como objetivo la actualización de una línea de base sobre el estado de desarrollo actual de las UCR del PRONATTA, y la formulación de los elementos para elaborar un plan de acción para el fortalecimiento de la gestión del Programa en las regiones.

En el Taller participaron los cinco Coordinadores de las UCR del PRONATTA de las regiones de la Costa Caribe, Occidente, Centro-Oriente, Orinoquia y Amazonia, y el Coordinador General del Programa.

El Taller fue dirigido por el doctor Jairo Cano Gallego, consultor del IICA; el apoyo metodológico y operativo estuvo a cargo de Luis Fernando Restrepo, asesor de la UC del PRONATTA. El Taller se realizó con base en el siguiente programa:

## Lunes 17 de enero:

- Primera sesión. Instalación: Dr. Luis Ernesto Villegas, Coordinador General del PRONATTA.
- Segunda sesión. Revisión de la memoria del taller realizado en Villavicencio (abril de 1999).
- Tercera sesión. Actualización del análisis situacional de las UCR.
- Cuarta sesión. Visión, misión y valores de las UCR.

## Martes 18 de enero:

- Primera sesión. Síntesis entre lo ideal y lo real (visión, misión y valores frente a análisis situacional).
- Segunda sesión. Factores estratégicos y sus definiciones.
- Tercera sesión. Matriz de interrelaciones.
- Cuarta sesión. Identificación de variables dependientes e independientes.

## Miércoles 19 de enero:

- Primera sesión. Formulación de objetivos.
- Segunda sesión. Formulación de estrategias.
- Tercera sesión. Formulación de productos.
- Cuarta sesión. Formulación de elementos para un plan de acción del Programa en las regiones.

Como producto del Taller se obtuvo el presente documento que, además de este capítulo introductorio y de un segundo capítulo en el que se condensan los elementos sustanciales de carácter metodológico que sustentaron el desarrollo del Taller, contiene otros nueve capítulos en los que se presentan los siguientes puntos:



- actualización del análisis situacional de las UCR realizado en abril de 1999 en Villavicencio;
- formulación de la visión, misión y valores de las UCR;
- síntesis de ambos análisis;
- identificación y definición de factores claves;
- matriz de interrelaciones entre factores;
- identificación de variables dependientes e independientes;
- formulación de objetivos
- formulación de estrategias;
- elementos básicos para un plan de acción.

Para facilitar el desarrollo del Taller se diseñaron instrumentos, que se presentan en anexos, y que fundamentalmente se concibieron con el propósito de inducir una participación intensa, autónoma, crítica, diáfana y positiva, de tal manera que desde la experiencia específica de los diversos participantes se aportaran orientaciones acerca de lo que es actualmente y lo que debe ser en el futuro la gestión de las UCR.



## II. Metodología del Taller

### A. Análisis de situación y perspectivas

La metodología para el análisis de la situación y perspectivas de las UCR se sustentó en reflexiones que discurrieron a lo largo de tres dimensiones: i) tiempo (del presente hacia el pasado); ii) valoración (positiva y negativa); y iii) ámbito (interior de las UCR y entorno externo).

De estas reflexiones emergieron elementos que fueron discutidos en profundidad y con una intensa participación en sesión plenaria.

Estas tres dimensiones se superponen y generan definiciones para los siguientes ocho componentes: logros, limitaciones, potencialidades, obstáculos, incentivos, restricciones, oportunidades y riesgos. En el gráfico que se presenta en la página siguiente puede observarse la superposición e interrelaciones de las dimensiones de tiempo, valoración y ámbito. En este sentido, conviene precisar lo siguiente:

En términos de tiempo, la mirada del presente hacia el pasado se realiza a través de logros, restricciones, limitaciones e incentivos. Es decir, así se configura el análisis de la situación. Entre tanto, la mirada del presente hacia el futuro se hace a través de potencialidades, oportunidades, obstáculos y riesgos. De esta manera, se configura el análisis de perspectivas.

En términos de valoración, la positiva corresponde a logros, incentivos, potencialidades y oportunidades; la negativa corresponde a restricciones, limitaciones, obstáculos y riesgos.

En términos de ámbito, el entorno interno de las UCR se determina con base en los logros, limitaciones, potencialidades y obstáculos; por su parte, el entorno externo a las UCR se determina con base en las restricciones, incentivos, oportunidades y riesgos.

En resumen, la metodología del análisis situacional comprende una jerarquía de *dimensiones* (tiempo, valoración y ámbito), *componentes* (los ocho antes mencionados) y *elementos*. Estos últimos representan los contenidos o datos generados en el proceso, con los cuales se construyen los componentes. El método para generar tales datos es el de *visualización por medio de tarjetas*, el cual además del análisis situacional fue utilizado en los demás pasos metodológicos del Taller.



## **B. Análisis de visión, misión y valores**

El análisis situacional realizado en el paso anterior constituye una mirada desde “la realidad” que afrontan las UCR. Este análisis debe complementarse con otra mirada desde “lo ideal”, lo cual implica continuar el ejercicio con la concertación de una *visión* y *misión* estratégicas de las UCR, así como los *valores* que deberían respaldarlas.

### Visión

Una visión es:

- Una imagen del futuro
- Unas creencias compartidas
- Un marco de referencia para evaluar acciones y decisiones

Para formular una visión se parte de una pregunta clave:

### ***¿Qué queremos ser?***

A manera de ejemplo, en el caso de las UCR del PRONATTA, podrían señalarse como elementos para la construcción de la visión, los siguientes:

- El Sistema de Ciencia y Tecnología Agroindustrial, SNCTA
- Sinergias con otros actores del Sistema
- Trabajo de equipo
- Gestión de las UCR
- Productos a entregar
- Institucionalización de los elementos claves del modelo del PRONATTA

### Misión

Una formulación de misión responde a la pregunta:

### ***¿Cómo vamos a construir la visión compartida?***

En el caso de las UCR del PRONATTA, qué gestión harían las UCR en direccionamiento y en lo operativo, con respecto a aspectos como los siguientes:

- Cofinanciación de proyectos (Fondo Competitivo)
- Construcción de sistema (SNCTA)
- Construcción de liderazgo en las regiones
- Capacidad propositiva desde las regiones y localidades
- Fortalecimiento de la institucionalidad del país desde las regiones y localidades



## Valores

Los comportamientos de las personas son determinados por concepciones profundas acerca de lo que consideran ‘bueno’ o ‘deseable’ para ellas, sus vidas, aspiraciones e iniciativas. Tales concepciones son denominadas *valores*. Su naturaleza es altamente abstracta y pueden permanecer como nociones intuitivas o ser expresadas por medio de frases o máximas sobre las cuales las personas fundamentan sus actuaciones y discursos.

En este paso del Taller, se busca que cada participante exprese uno o varios valores sobre los cuales rige su comportamiento como coordinador de UCR.

## **C. Síntesis entre lo ideal y lo real**

Con base en los dos análisis anteriores, desde lo “real” y desde lo “ideal”, se procede a un tercer paso que consiste en realizar una labor de síntesis de la situación y perspectiva de las UCR.

En esta sesión del Taller se busca responder la pregunta:

### *¿Qué es una UCR fortalecida?*

Para responder esta pregunta se sugiere a los participantes que:

- tomen elementos que a su juicio son claves, tanto del análisis situacional (lo real) como del análisis de visión, misión y valores (lo ideal);
- luego, con esos elementos elaboren síntesis (una o varias declaraciones) que permitan establecer:
  - ✓ atributos de ese fortalecimiento;
  - ✓ condiciones *controlables* para fortalecer una UCR;
  - ✓ elementos del entorno para fortalecer una UCR que *no son controlables* por el Coordinador de la UCR; y
  - ✓ otros aspectos claves del fortalecimiento.



## D. Selección y definición de factores

A partir de este momento el Taller se centra en la visualización de perspectivas estratégicas. La tarea consiste en seleccionar y definir factores claves, provenientes del trabajo de síntesis realizado en el paso anterior. Para realizarla se sugiere:

1. Las síntesis generadas en el paso anterior por cada uno de los participantes se escriben en hojas de papelógrafo y se colocan en el panel. Las síntesis similares o con conexiones muy cercanas, se agrupan y se les asigna un nombre. Cada una de estas será considerada como un factor.
2. Se seleccionan los factores más significativos para visualizar perspectivas estratégicas para el fortalecimiento de las UCR.
3. Los participantes proceden a elaborar una definición de trabajo para cada factor. Cada definición se escribe sobre una hoja de papelógrafo.

## E. Matriz de interrelaciones

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

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

Sin efecto	=	0; tarjeta blanca
Efecto mínimo	=	1; tarjeta verde clara
Efecto moderado	=	2; tarjeta amarilla
Efecto fuerte	=	3; tarjeta rosada



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

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

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

Una vez terminado el proceso de calificación, la matriz se completa haciendo las sumas de las hileras (influencias), las sumas de las columnas (dependencias), los cocientes dependencias divididas entre influencias, los cocientes influencias divididas entre dependencias y los productos influencias multiplicadas por dependencias.

## **F. Identificación de variables dependientes e independientes**

El siguiente paso metodológico consiste en identificar las tendencias del comportamiento que los distintos factores considerados exhiban en las interrelaciones mutuas determinadas en la matriz de influencias y dependencias.

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

1. *Factores activos*. Constituyen aquellos factores sobre los cuales se deberá intervenir con prioridad, puesto que tienen efectos importantes sobre los demás. Son variables de intervenciones de desarrollo.



2. *Factores reactivos*. Pueden ser utilizados como indicadores de cambio, eficacia y eficiencia de las intervenciones, puesto que expresan con mayor sensibilidad los efectos de otros factores sobre ellos.
3. *Factores críticos*. Deben ser objeto de monitoreo como instrumentos de llamado de atención (alarmas), puesto que pueden desestabilizar cualquier desarrollo, por ser a la vez elementos que influyen y son influidos. Se les debe vigilar permanentemente.
4. *Factores indiferentes*. Sirven como variables de experimentación, ensayos y proyectos piloto, puesto que aunque no se espera de ellos efectos mayores como factores de desarrollo, por alguna razón fueron señalados en el análisis y lograron entrar a la matriz.

## **G. Formulación de objetivos**

En esta sesión se busca llegar a la formulación de objetivos para el fortalecimiento de la gestión del Programa en las regiones. Para formular objetivos se sugiere seleccionar una a una las variables reactivas y proponer el respectivo objetivo de fortalecimiento de las UCR. Si no se hace nada, este factor irá indicando peores condiciones de fortalecimiento. Una pregunta pertinente será, entonces: ¿Qué intervenciones pueden producir efectos a través de este factor?

## **H. Formulación de estrategias**

Esta sesión tiene como finalidad diseñar las estrategias de un plan de fortalecimiento de la gestión regional del Programa. En este sentido, los factores activos sobre los cuales se tiene algún grado de control constituyen los pilares de la estrategia y los ámbitos en los cuales habría que actuar primero y con mayor intensidad.

Enseguida se busca complementar la estrategia con medidas colaterales. Una vez definida la estrategia, se buscan medidas de refuerzo para afianzar el logro del objetivo de fortalecimiento y contrarrestar los obstáculos a las intervenciones.

## **I. Plan de acción**

En esta última sesión se busca formular los elementos básicos de un plan de acción para fortalecer la gestión del PRONATTA en las regiones, con énfasis en lo concerniente al



año 2000. Para la elaboración del plan de acción, se parte de las siguientes consideraciones:

- Es necesario definir productos, en estrecha relación con los objetivos y estrategias previamente formulados.
- El plan debe tener en cuenta las orientaciones señaladas en las Ayudas de Memoria de las Misiones del Banco Mundial de junio y diciembre de 1999 y las orientaciones que ha venido dando la Unidad Coordinadora del Programa.

Los lineamientos del plan de acción para la gestión del Programa en las regiones se plasmarán inicialmente en una matriz con el siguiente diseño:

<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>PRIORIDAD (1 a 3)</b>	<b>RESPON- SABLE</b>	<b>FECHA LÍMITE</b>	<b>PRESU- PUESTO</b>
-----------------	-------------------	-----------------	------------------------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------



### **III. Análisis Situacional de las UCR**

#### **A. Análisis situacional de las UCR desde su entorno interno**

##### **1. Conceptos elaborados acerca de logros**

A partir de los elementos de logros destacados en la sesión de análisis, los participantes sintetizaron los siguientes conceptos más generales acerca de los logros conseguidos por las UCR:

- Implementación de la filosofía y operatividad del Programa.
- Contribución al fortalecimiento del tejido social en las regiones.
- Articulación y gestión regional, por ejemplo la consolidación de los escenarios regionales, la socialización de resultados y los encuentros regionales de investigadores.
- Visión proactiva del Programa en la región y contribución a esa visión proactiva en el nivel nacional.
- Cambios hacia una nueva cultura del desarrollo tecnológico en un contexto agro-industrial.
- Generación de capital social en las regiones.

En síntesis, las Unidades Coordinadoras Regionales han logrado implementar la operatividad rigurosa del Programa, contribuyendo al fortalecimiento del tejido social regional y manteniendo una gestión y articulación social e institucional, que las ha llevado a promover una nueva cultura y visiones prospectivas de los quehaceres del desarrollo científico y tecnológico en las regiones.

El soporte que la da solidez a las propuestas consiste en grupos de elementos aportados por los participantes y por ello se presentan en todos los casos, aunque parezca repetitivo. Recuérdese que los elementos (datos) se obtienen a través del método de visualización por medio de tarjetas. Cada tarjeta representa un aporte sugerido por alguno de los participantes en el Taller.



A continuación se registra el listado de elementos o tarjetas aportados por los participantes en el Taller, sobre el componente de logros:

- a.
  - Implementación y ejecución del fondo competitivo
  - Transparencia y participación hacia fuera
  - Visión y capacidad general para operar un programa de transferencia tecnológica agropecuaria
  - Cubrimiento
  
- b.
  - Poder de convocatoria
  - Gestión en el ámbito regional
  - Trabajo como equipo
  - Interlocución y concertación con actores regionales
  - Concertación con productores, investigadores y entidades oficiales
  - Retroalimentación y acuerdos entre las UCR sobre esquemas de trabajo
  - Las UCR son instancias importantes para el Programa
  - Realización de encuentros de las UCR
  - Conocimiento personal entre Coordinadores Regionales del Programa
  - Contribución a la formación de capital social en las regiones
  - Aceptación y reconocimiento social e institucional del Programa en las regiones
  - Se ha logrado fortalecimiento institucional regional, aunque se requiere intensificar este proceso
  - Se ha avanzado en la consolidación de alianzas estratégicas
  - Se ha logrado una contribución social en las regiones
  - Se ha obtenido credibilidad regional
  - Se han cimentado relaciones de confianza y credibilidad
  - Hay avances en la apropiación regional del Programa
  - Integrabilidad de las acciones
  - Se registra posicionamiento del Programa
  - Se ha logrado posicionar el Programa
  
- c.
  - Se ha avanzado en la socialización de resultados
  - Realización de eventos de resultados finales y socialización
  
- d.
  - Apoyo a procesos sociales
  - Visualización de oferta tecnológica de impacto social
  - Se ha logrado pensar en las regiones
  - Dinamización del Programa
  - Se tiene una visión proactiva
  - La UCR representa instancia del sentir regional ante la política nacional
  - Se ha dado oportunidad a los usuarios de las tecnologías
  - Se registran avances en el conocimiento del Sistema Regional de Ciencia y Tecnología Agroindustrial en las regiones
  - Participación de las UCR en los foros del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Agroindustrial

## 2. Conceptos elaborados acerca de limitaciones

Con base en los elementos de limitaciones destacados en la sesión de análisis, los participantes sintetizaron los siguientes conceptos más generales acerca de las limitaciones que afectan a las UCR:



- Bajo nivel de reflexión, análisis, sistematización, comunicación e intercambio de experiencias.
- Actitud pasiva y reactiva, y no de prospectiva (previsiva y proactiva) frente a la Unidad Coordinadora.
- Poca gestión política en las regiones.

En términos generales existe una débil visión de prospectiva frente a procesos en la región, planteamientos de la Unidad Coordinadora y fortalecimiento interno como Unidad Coordinadora Regional.

La síntesis que se acaba de hacer incluye los siguientes conjuntos de elementos aportados por los participantes con respecto a las limitaciones de las UCR:

- Bajo nivel de gestión política  
-Débiles relaciones con algunas instituciones
- Ausencia de las UCR en espacios regionales claves (ejemplo: Consea, Corsa)  
-Falta participación de las UCR en eventos que son productos de proyectos no cofinanciados por el PRONATTA  
-Falta más intercambio institucional en la región (la UCR es un espacio casi único)
- Poco ejercicio de documentación  
-Falta de ediciones y publicaciones hechas por las UCR  
-Poco ordenamiento de información (sistematización)  
-Poco ejercicio de reflexión y planeación conjunta entre las UCR  
-Falta de priorización en las decisiones regionales  
-Poca comunicación entre nosotros mismos
- Bajo nivel de proposición e intercambio de conocimientos  
-Debilidad en la argumentación frente a contradicciones con la Unidad Coordinadora  
-Falta de una evaluación externa de las UCR  
-Actitudes reactivas o pasivas frente a la Unidad Coordinadora  
-Expectativas poco claras frente a directrices de la Unidad Coordinadora y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural  
-Limitada interlocución con la Unidad Coordinadora sobre temas específicos  
-Bajo nivel de crítica y análisis  
-Deficiencia de análisis y propuestas de cambio del Manual Operativo
- Falta mayor capacitación en diversas metodologías de trabajo  
-Deficiencias en el recurso humano  
-Persisten algunas insuficiencias en la capacidad logística instalada



### 3. Conceptos elaborados acerca de potencialidades

A partir de los elementos de potencialidades formulados en la sesión de análisis, los participantes sintetizaron los siguientes conceptos:

- Las UCR están en capacidad de contribuir al diseño y formulación del Plan de Ajuste del Programa; para ello debe tenerse en cuenta además del nuevo Plan de Desarrollo y las observaciones del Banco Mundial, las realidades regionales plasmadas en insumos tales como escenarios regionales formulados por los paneles, discusiones tecnológicas regionales, áreas temáticas priorizadas, conocimientos regionales y ofertas tecnológicas disponibles.
- Es necesario y posible hacer un ordenamiento y sistematización de la información existente en las UCR, así como un análisis de las experiencias existentes en cada región, a fin de formular nuevas acciones para el trabajo en las regiones, fortalecer la legitimidad ya ganada y ejercer y mantener un liderazgo. En este sentido, el proceso de los foros permanentes de Ciencia y Tecnología Agroindustrial en las regiones constituye una gran potencialidad para las UCR.
- Como las UCR están constituidas por un equipo interdisciplinario, que conoce las regiones y sus actores, están en capacidad de actuar y de legitimarse dentro del Programa.
- Las UCR, al haber logrado legitimidad, están en capacidad de aportar a la formulación planes de desarrollo y a la gestión regional, y –por lo tanto– deben fortalecerse y ganarse estos espacios.

La síntesis que se acaba de hacer se apoya en los siguientes grupos de elementos aportados por los participantes, con respecto a las potencialidades de las UCR:

- a.
  - Capacidad de responder y plantear cambios al plan de ajuste
  - Articulación a mercados y tecnología (por ejemplo en eventos como Mercasueños)
  - Fortalecer y socializar los escenarios de desarrollo regional
  - Convocatorias por oferta y otros tipos de proyectos
  - Potencialidad de la diversidad de información y sus áreas temáticas
- b.
  - Utilizar y mejorar la capacidad de convocatoria
  - Confianza existente en el cumplimiento de acuerdos
  - Socialización de la información (por ejemplo de proyectos de trabajo y experiencia de Nodos)
  - Empoderamiento del Programa
- c.
  - Conocimiento y experiencia acumulada
  - Conocimiento del manejo del Fondo Competitivo



- Conocimiento de la información disponible
  - Documentación de experiencias y fortalecimiento de escenarios de desarrollo regional
  - Conocimiento por parte de las UCR del camino y del terreno que pisamos
  - Experiencia, conocimiento y dinámica de trabajo de las UCR
  - Conocimiento de las políticas regionales en ciencia y tecnología
  - Sistematización de información tecnológica
  - Construcción del SITA
  - Capacidad de generar iniciativas y acciones (publicaciones, eventos, programas)
- d. -Liderazgo y gestión de los grupos gestores del Sistema de Ciencia y Tecnología Agroindustrial
- Optimizar la presencia del Programa en las regiones
  - Mejorar el desempeño en cada región
- e. -Propuestas de cambio al Programa desde la experiencia regional
- Equilibrar relación con Unidad Coordinadora
  - Formación del recurso humano de las UCR
  - Fomentar la sinergia entre las UCR, aprovechando su interdisciplinariedad
  - Aprovechar la unidad y apoyo mutuo de las UCR
  - Garantía de buen desempeño, en la medida en que se profundicen procesos de descentralización administrativa
  - Capacidad logística instalada
  - Reconocimiento de que las UCR, como equipo, están en capacidad de ser actores importantes dentro de los diferentes componentes del PRONATTA
  - Capacidad de proponer cambios en el Manual Operativo
- f. -Gestión sobre oferta tecnológica de impacto social
- Excelentes relaciones interinstitucionales
  - Mejorar vínculos con universidades y centros de investigación
  - Ejecutar en las regiones nuevos créditos o fondos para ciencia y tecnología agroindustrial
  - Aprovechando los vínculos con productores e instituciones de las regiones, fomentar alianzas entre actores regionales para la ejecución conjunta de proyectos y la generación de economías de escala en los trabajos
  - Divulgación de proyectos de impacto regional y local
  - Vincularse más a procesos de planificación y formulación de estrategias de desarrollo
  - Conformación de redes temáticas
  - Contribuir al fortalecimiento de las cadenas productivas

#### **4. Conceptos elaborados acerca de obstáculos**

Con base en los elementos aportados sobre obstáculos, los participantes realizaron la siguiente síntesis:

- En ciertos momentos estratégicos, la capacidad instalada de las UCR es insuficiente.
- La brecha salarial entre la Unidad Coordinadora y las UCR es desproporcionada.
- Sigue habiendo obstáculos para la sistematización, socialización y documentación de la información.



La síntesis que se acaba de hacer se fundamenta en los siguientes conjuntos de elementos aportados por los participantes, con respecto a los obstáculos de las UCR:

- a.
  - Carencia de profesional de apoyo
  - Recurso humano limitado
  - Falta de recursos profesionales suficientes en las UCR
- b.
  - La brecha salarial entre la UC y las UCR es desproporcionada
- c.
  - Información dispersa y no organizada
  - Falta de organización de la información
  - Bajo nivel de retroalimentación
  - Actitud pasiva frente al diseño del Plan de Ajuste del Programa
  - Poca socialización de la información
  - Poco ejercicio de interlocución y concertación
  - Poco ejercicio de análisis y documentación

## **B. Análisis situacional de las UCR desde su entorno externo**

### **1. Conceptos elaborados acerca de incentivos**

Teniendo en cuenta los elementos de incentivos aportados en la sesión de análisis, los participantes sintetizaron los siguientes conceptos más generales acerca de los mismos:

- La existencia de buenas relaciones y el apoyo recibido del Coordinador General, de las personas del IICA y de los actores del sector.
- El éxito del trabajo realizado por las UCR en seguimiento y evaluación, y los avances en prácticas sobresalientes.
- El éxito de la estrategia de red.
- La satisfacción sentida en las UCR por las manifestaciones de solidaridad recibidas de los actores del sector, por los éxitos obtenidos en los procesos adelantados en las regiones.

La síntesis que se acaba de hacer se apoya en los siguientes grupos de elementos aportados por los participantes, con respecto a los incentivos para las UCR:

- a.
  - Apoyo que se ha recibido del Coordinador General del PRONATTA
  - Reconocimiento y apoyo recibido de la Dirección General del Programa
- b.
  - Responsabilidad dada a las UCR para dinamizar el proceso de foros del SNCTA
  - Buenas relaciones y apoyo recibido de CORPOICA



- El trabajo realizado con entidades públicas, privadas y mixtas, y el apoyo recibido de ellas
  - Apoyo en seminarios y otros eventos por parte de las instituciones de la región
  - Reconocimiento y apoyo de personas, instituciones y asociaciones (en la conformación de los Nodos)
  - El apoyo conceptual y operativo de los panelistas
  - El apoyo que significa el trabajo realizado por consultores
  - Apoyo recibido de instituciones públicas y privadas
  - Apoyo recibido desde diferentes niveles
- c. -Referencias internacionales (Banco Mundial) sobre el éxito del Programa  
-Acompañamiento cercano realizado por el IICA a través de Jairo Cano
- d. -Realización de estudio de caracterización del desarrollo tecnológico (tesis)  
-Aprobación y desarrollo del trabajo de seguimiento y evaluación de proyectos realizado por las UCR  
-Avances conceptuales en prácticas sobresalientes
- e. -Reconocimiento del trabajo de nodos, por la utilización de la información generada  
-Se tiene la sensación y el convencimiento de estar dentro de un proceso importante  
-Se ha estimulado que se compartan experiencias  
-Se tiene el sentimiento de estar ayudando a diferentes actores a recobrar credibilidad  
-Se han abierto posibilidades para las relaciones entre los actores del sistema
- f. -El contacto con los pequeños productores  
-El beneficio recibido por los pequeños productores  
-La contribución que han dado los proyectos cofinanciados al desarrollo social y tecnológico  
-Los éxitos del Programa en las regiones  
-Reconocimiento del trabajo de las UCR por parte de diversos actores sociales  
-Reconocimiento público al trabajo de las UCR  
-Empoderamiento verificado de algunas organizaciones de base apoyadas por el Programa  
-Los mecanismos de consorcios y uniones temporales han introducido un nuevo concepto de concertación y participación  
-Formación de cultura de proyectos y metodológica recibida desde la Unidad Coordinadora
- g. -La buena calidad de los proyectos y entidades con los que se trabaja  
-El recibir los efectos de la ejecución de proyectos  
-Nuevos conocimientos y experiencias  
-Que se haya incentivado el trabajo en alianzas estratégicas

## 2. Conceptos elaborados acerca de restricciones

A partir de los elementos de restricciones señalados en la sesión de análisis, los participantes sintetizaron los siguientes conceptos más generales acerca de las restricciones que afectan a las UCR:

- Protagonismo, autoritarismo y centralismo de la UC, y baja participación de las UCR en decisiones del nivel central del Programa.



- Desconocimiento, descoordinación y falta de compromiso con el proceso de desarrollo tecnológico por parte de algunos actores, y debilidad de algunas instituciones y gremios.
- Problemas socio-económicos y políticos vigentes en el entorno externo.

La síntesis que se acaba de hacer se fundamenta en los siguientes grupos de elementos aportados por los participantes, con respecto a las restricciones que afrontan las UCR:

- Deficiente apoyo financiero al sistema tecnológico  
-Limitación de recursos  
-Excesivo tamaño de las regiones atendidas por cada UCR  
-Baja calidad y disponibilidad de medios de transporte y comunicación en algunas regiones
- Falta de descentralización y participación (desde la Unidad Coordinadora)  
-Excesivo centralismo y protagonismo de la Unidad Coordinadora  
-Bajo nivel de consulta a las UCR sobre las decisiones de la Unidad Coordinadora  
-Restricciones operativas e imposición de funciones desde la Unidad Coordinadora  
-Falta de participación a las UCR en instancias de orientación o decisión  
-Falta recurso humano de profesional de apoyo y bajos niveles de orientación  
-Falta estímulo económico y profesional  
-Falta de apoyo a las iniciativas de las UCR, por parte de la Unidad Coordinadora
- Débiles niveles de comunicación e información con Unidad Coordinadora  
-Deficiente comunicación con la Unidad Coordinadora  
-Poca socialización de la información de la Unidad Coordinadora hacia las instituciones  
-Insuficiente capacitación por parte de la Unidad Coordinadora  
-Inequidad en oportunidades (que se expresa por ejemplo en oportunidades de formación)  
-Limitaciones al apoyo logístico por parte de la Unidad Coordinadora  
-Duplicidad de funciones entre la Unidad Coordinadora y las UCR  
-Determinación de acciones en las regiones por la UC, sin concertar con las UCR  
-Poca oportunidad de presencia de las UCR en invitaciones dirigidas al PRONATTA desde niveles extra-regionales
- Debilidad de las UMATA  
-Debilidad y falta de cooperación de las entidades oficiales  
-Debilidad e inoperancia de Secretarías de Agricultura y desaparición de algunas de ellas  
-Debilidad de actores externos y otros interlocutores (como por ejemplo SINTAP y ONG)  
-Inexistencia de agremiaciones y empresa privada que apoyen los procesos  
-Falta compromiso de otras entidades para involucrarse en el proceso de desarrollo tecnológico (por ejemplo sector privado, universidades, gremios)  
-Organización institucional  
-Debilidad en las conexiones entre los componentes del SNCTA  
-Debilidad de relaciones entre actores del sector agropecuario
- Falta de claridad política sobre futuro de la ciencia y la tecnología  
-Persiste el desconocimiento del Programa en algunas instancias gubernamentales



- f.
  - Conflictos sociales
  - Inseguridad
  - Situación de orden público en las regiones
  - Problemática socio-cultural y económica del país

### **3. Conceptos elaborados acerca de oportunidades**

Los elementos sobre oportunidades, fueron sintetizados por los participantes así:

- El reconocimiento por parte de actores importantes de la política nacional de ciencia y tecnología (como la Unidad Coordinadora del PRONATTA, MADR, DNP, Grupo de Gestión del SNCTA y otros) y de actores internacionales (como las misiones del Banco Mundial) sobre la importancia y el papel que las Unidades Coordinadoras Regionales han jugado en la construcción de capital social en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Agroindustrial, y la legitimidad que han ganado en las regiones.
- El conocimiento y decantación de las políticas y programas formulados por el nuevo gobierno (ejemplo: Plan Colombia, FIP, crédito BID para ciencia y tecnología, Mercasueños) que abren espacios importantes a los logros y alcances del Programa y que, por lo tanto, le permiten a las UCR jugar papeles cada vez mas protagónicos en la política de ciencia y tecnología.
- El fortalecimiento internacional de fondos competitivos le abre espacios de integración regional al Programa. Por lo tanto las Unidades Coordinadoras Regionales deben conocer estos nuevos fondos e identificar oportunidades de alianzas entre actores y países.
- La existencia de recursos financieros en el Programa que pueden ser usados para capacitación del personal de las UCR.

La síntesis que se acaba de hacer incluye los siguientes grupos de elementos aportados por los participantes, con respecto a las oportunidades de las UCR:

- a.
  - Actitud positiva del Director de la Unidad Coordinadora
  - Reconocimiento de la importancia de las UCR
  - El nuevo Coordinador General escucha y permite participar
  - Programas de divulgación de PRONATTA
  - Apoyo permanente del Coordinador General del Programa
  - Proceso de elaboración del plan de ajuste del Programa
  - Reestructuración del Programa
  - Reconocimiento del Banco Mundial al trabajo adelantado por las UCR
  - Disponibilidad de recursos para capacitación en el PRONATTA



- b.
  - Nuevas iniciativas y Programas del IICA
  - Iniciativas que están saliendo de actores regionales
  - Esfuerzos por priorizar redes temáticas y productos (focalización)
  - Vincular nuevos actores, por vigencia del criterio de trabajar con cadenas productivas
  - Existencia y desarrollo de productores e instituciones en general
  - Vincular con la Universidad privada al PRONATTA
  - Estimular y/o perfeccionar procesos participativos y de concertación
  - Involucrar a la academia e incentivar participación en cadenas productivas
  - La escasez de recursos para ciencia y tecnología (y el hecho de que hay pocos fondos) es una oportunidad para el PRONATTA
  
- c.
  - Reactivación de procesos de paz (diálogos, zonas de distensión)
  - Lanzamiento del plan de gobierno 1998-2002 (siempre y cuando se cumpla)
  - Formulación del Plan Colombia
  - Desarrollo y consolidación de fondos parafiscales
  - Creación del Fondo de Inversiones para la Paz (FIP)
  - Mejora en la situación del mercado para la producción nacional (por el incremento del precio del dólar)
  - Programas del MADR, como Mercasueños para la Paz
  - Nueva dinámica observada en procesos de ciencia y tecnología
  - Cambios en el SNCTA e instauración de foros permanentes
  - Participación activa en foros de SNCTA
  - Documento CONPES sobre política de ciencia y tecnología
  - Crédito BID para desarrollo tecnológico y sanidad agropecuaria
  - Trabajar en factores influyentes en la competitividad de la agricultura
  - Explorar integración con otros fondos nacionales, regionales o multinacionales
  - Avances en el proyecto de ley de las UMATA y creación del SNCTA

#### **4. Conceptos elaborados acerca de riesgos**

Con base en los elementos de riesgo formulados en la sesión de análisis, los participantes sintetizaron los siguientes conceptos:

- Insostenibilidad de la gestión del Programa en las regiones por la falta de una política clara que contribuya al funcionamiento y operatividad de la misma, más allá de lo establecido en el contrato de empréstito.
  
- La continuación de procesos de deterioro y marginalidad social, el empeoramiento de la situación económica, la debilidad institucional y el eventual fracaso de las políticas gubernamentales de paz, impedirían la reconstrucción de tejidos sociales que son fundamento del desarrollo regional.

La síntesis realizada se basa en los siguientes conjuntos de elementos aportados por los participantes, con respecto a los riesgos de las UCR:



- a.
  - Que se produzca un cambio del Coordinador General del Programa
  - Continuación de la falta de un apoyo claro y eficiente por parte de la Unidad Coordinadora
  - Que existan actitudes de la Unidad Coordinadora de no escuchar sugerencias de las UCR
  - No mantener o mejorar la participación de actores regionales
  - No generar espacios para que las UCR participen en orientaciones del Programa
- b.
  - Falta de recursos para el Programa
- c.
  - Inconsistencias entre diversas políticas nacionales
  - Desacuerdos de los actores del sector frente al Plan Desarrollo
  - Cambios en las políticas del MADR
  - Presiones de gremios económicos al Gobierno que influyan negativamente en el Programa
  - Que se llegue a presentar un desconocimiento por parte del MADR de la importancia de las UCR
- d.
  - Permanencia o agravamiento del conflicto social
  - Continuación de problemas de orden público
  - Empeoramiento de la economía nacional
  - Agravamiento de la situación social y económica del país
  - Surgimiento de complicaciones en el proceso de paz.
  - Agudización de la guerra
  - Fracaso de los diálogos de paz

## C. Conclusiones

El presente capítulo incluye la síntesis realizada por los participantes en el Taller sobre los aspectos positivos y negativos que influyen sobre la gestión de las UCR. Igualmente, se presenta un primer esbozo de las conclusiones generales del análisis situacional de las UCR, elaboradas por los participantes en el Taller.

### 1. Aspectos positivos

- a. Las UCR han implementado rigurosamente la operatividad del Programa en las regiones y están en capacidad de ordenar y sistematizar la información producida para ponerla al servicio del desarrollo regional, siempre y cuando cuenten con las condiciones de apoyo necesarias.
- b. Las UCR han logrado legitimidad en las regiones y están en capacidad de aportar a la planificación y gestión de su desarrollo tecnológico. Por lo tanto deben fortalecerse en orden a ganar estos espacios.
- c. Distintos actores del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Agroindustrial, en los niveles nacional y regionales, reconocen el éxito del trabajo que adelantan las UCR y el rol muy importante que juegan en la construcción de capital social del país.



Esto además representa un reto para las UCR, en cuanto implica mantener y mejorar su nivel de desempeño.

- d. El plan de desarrollo y las políticas y programas esbozados hasta ahora por el nuevo Gobierno Nacional abren importantes posibilidades para el trabajo que cumplen las UCR.
- e. La constitución y fortalecimiento de fondos competitivos de nivel internacional y la suscripción de convenios internacionales como el del Proyecto de Investigación en Extensión con FONTAGRO y el de fortalecimiento de organizaciones de base y no gubernamentales con DFID, constituyen una interesante posibilidad de integración y desarrollo para el PRONATTA y para sus Unidades Coordinadoras Regionales.
- f. La contribución a la construcción de tejido social en las regiones y una nueva cultura de desarrollo tecnológico en la agricultura.

## **2. Aspectos negativos**

- a. Las UCR tienen una débil visión prospectiva frente a los procesos de desarrollo regionales.
- b. Persisten algunas debilidades en la interlocución entre la Unidad Coordinadora y las UCR.
- c. Los continuos procesos de deterioro y marginalidad económica y social que se registran en el país, que dan lugar a una progresiva desarticulación del tejido social, constituyen un grave problema que obstaculiza y tiende a dificultar el trabajo a cargo de las UCR.
- d. Todavía no hay un suficiente nivel de compromiso de muchos actores sociales y políticos con el desarrollo tecnológico, lo que conlleva una dificultad significativa para concretar exitosamente la gestión que adelantan las UCR.

## **3. Conclusiones generales**

- a. Las UCR están en capacidad de contribuir a un ajuste del Programa, que tenga en cuenta no sólo las políticas del nuevo gobierno y la actual coyuntura del país, sino también las experiencias y realidades regionales.



- b. El fortalecimiento de las UCR implica mejorar la capacidad de reflexión y análisis de las mismas, la sistematización de sus experiencias, una mayor comunicación e interacción entre ellas, y el reforzamiento de su capacidad logística.
- c. El mejoramiento de las relaciones entre la Unidad Coordinadora y las UCR impone como reto la construcción conjunta de una nueva institucionalidad en el Programa (nuevas relaciones, nuevas reglas de juego), en orden a garantizar una gestión cada vez más eficiente del Programa y un mayor aporte al desarrollo del país.
- d. Un proceso serio de fortalecimiento de las UCR las acondicionaría para potencializar los elementos positivos y restringir muchos de los elementos negativos vigentes en su entorno interno, según lo identificado en el análisis situacional realizado en el presente Taller.
- e. A manera de prerrequisito general para la realización exitosa de un proceso de fortalecimiento de las UCR, es necesario mantener y mejorar los niveles de interacción y construcción colectiva entre las distintas UCR, e incrementar la capacidad de comunicación, confianza y concertación con la Unidad Coordinadora.
- f. Es necesario realizar un seguimiento del plan de fortalecimiento de las UCR que se formule en el presente Taller.



## IV. Análisis de Visión, Misión y Valores

Los participantes sugirieron los siguientes conjuntos de elementos sobre la *visión* de las UCR:

- a.
  - Gestionar procesos sistémicos regionales
  - Porponer, orientar y aportar conceptualmente al cambio en la cultura del desarrollo tecnológico.
  - Liderar cambio
  - Las UCR deben ser orientadoras y líderes de cambio (hacer y pensar)
  - Las UCR deben ser gestoras del desarrollo tecnológico y de la construcción del Sistema
  - Conectar la institucionalidad regional (contribuir a relaciones interinstitucionales)
  - Ser punto de partida o arranque
- b.
  - Desarrollo tecnológico
  - Equidad social
  - Sostenibilidad ambiental y económica
  - Nueva cultura del desarrollo tecnológico
- c.
  - Región con capacidad de gestión en ciencia y tecnología para pequeños y medianos campesinos
- d.
  - Desarrollo regional
  - Establecer herramientas y mecanismos para el fortalecimiento del tejido social
  - Sector fortalecido

Con base en los anteriores elementos, y realizada la discusión correspondiente, los participantes adoptaron por consenso la siguiente definición de la *visión de las UCR*:

***Unidades que gestionan cambios en la cultura y en la capacidad para generar desarrollo tecnológico en las regiones, con el fin de contribuir a la construcción de sociedad.***

A continuación, los participantes sugirieron los siguientes conjuntos de elementos sobre la *misión* de las UCR:

- a.
  - Hacer operativas y dinámicas las acciones y estrategias del Programa
  - Proponer, orientar y aportar
  - Consolidar y trascender los principios filosóficos del Programa (transparencia, sinergia, inclusión y rigor científico)
  - Posicionamiento del Programa en la región
- b.
  - Consolidación del SNCTA
  - Construcción del Sistema (sostenibilidad)
  - El SNCTA funcionando
  - Funcionamiento del Sistema para el desarrollo tecnológico
  - Fortalecimiento del Sistema
  - Consolidar el SNCTA en las regiones



- c.
  - Crear dinámicas institucionales
  - Generación o fortalecimiento de espacios y mecanismos de planificación participativa y fortalecer capacidad instalada regional
  - Facilitar empoderamiento de productores y acercamiento de nuevas tecnologías
- d.
  - Promover conceptualmente formas alternativas de hacer tecnología
  - Reducción de la pobreza rural

Con base en los anteriores elementos, y realizada su discusión, los participantes adoptaron por consenso la siguiente definición de la *misión de las UCR*:

***Las UCR son gestoras del Programa en las regiones (proyección, estrategias, dinámicas y operaciones), que buscan consolidar el SNCTA a través de la construcción de institucionalidad, para contribuir al crecimiento de la competitividad de la agricultura, el alivio de la pobreza y la reducción de los impactos ambientales.***

Finalmente, con respecto a los *valores* que guían el comportamiento de las UCR, los participantes sugirieron en principio los siguientes elementos:

- a.
  - Respeto por la diversidad cultural
  - Capacidad de diálogo
  - Cumplimiento de compromisos
  - Responsabilidad
  - Crear en los demás
  - Interlocución regional y entre las UCR
  - Buenas relaciones con entidades
- b.
  - Poder de convocatoria (dos tarjetas)
  - Sostenibilidad económica y ambiental
  - Equidad social
  - Diversidad cultural
  - Contribución a la construcción de capital social
  - Capacidad de gestión y articulación con los actores regionales
  - Reconocimiento a la gestión
  - Reconocimiento regional (transparencia y eficiencia)
  - Trabajar en coherencia con las políticas nacionales y de la UC

Luego de la discusión de estos elementos, los participantes definieron por consenso los siguientes *valores* que deben guiar la gestión de las UCR:

- ***Sentido de pertenencia al Programa***
- ***Compromiso social e institucional***
- ***Transparencia***
- ***Efectividad (eficiencia y eficacia)***



## V. Síntesis entre lo Ideal y lo Real

Con base en las reflexiones anteriores, desde lo “real” (el análisis situacional) y desde lo “ideal” (visión, misión y valores), se procedió a realizar una labor de síntesis de la situación y perspectiva de las UCR. Esta síntesis, se abordó desde la pregunta:

### *¿Qué es una UCR fortalecida?*

Inicialmente, cada uno de los participantes priorizó los elementos que, en su concepto, responderían a esta pregunta; se plantearon los siguientes cinco elementos:

1. La que está constituida por un equipo interdisciplinario
2. La que está actualizada
3. La que logra integrar recursos, experiencias y esfuerzos
4. La que es efectiva
5. La que genera cambios en la cultura del desarrollo tecnológico en la región

Con base en la discusión realizada sobre los análisis situacional y de visión, misión y valores, los participantes hicieron la siguiente síntesis:

Una UCR fortalecida se visualiza como una unidad de gestión que:

- se actualiza y se capacita constantemente para tener un desempeño más efectivo;
- realiza actividades efectivas y pertinentes encaminadas hacia una mejor convivencia institucional y que promuevan un cambio en la cultura del desarrollo tecnológico agroindustrial;
- está apoyada por un equipo que propone y desarrolla diferentes actividades en la región;
- es capaz de integrar conocimientos, experiencias, recursos, dinámicas y esfuerzos entre los actores del Sistema para contribuir al mejoramiento de las cadenas agroindustriales y construcción del Sistema para el desarrollo tecnológico agroindustrial;
- se preocupa por la efectividad de su accionar en la región para el cumplimiento de su misión, con miras a colaborar en el desarrollo tecnológico de los pequeños productores;



- tiene capacidad de generar cambio en el desarrollo tecnológico, contribuyendo a la consolidación del Sistema en las regiones, al mejoramiento de la competitividad, sostenibilidad de los recursos naturales y calidad de vida de la población rural;
- está constituida por un equipo interdisciplinario, que ha logrado legitimidad y tiene capacidad de sistematizar, documentar y socializar información, y capacidad de interlocución con la UC y distintos actores regionales;
- es concedora de los planes y programas nacionales que contribuyan a la formación de capital social y cuentan con apoyo financiero para implementar sus iniciativas;
- contribuyen, a través de gestión del Programa en la región, al cambio en la cultura y capacidad de desarrollo tecnológico.



## **VI. Selección y Definición de Factores**

A partir de este momento el Taller se centra en la visualización de perspectivas estratégicas. Se trata de seleccionar y definir factores claves, provenientes del trabajo de síntesis realizado en el paso anterior. Como punto de partida, los participantes procedieron a definir los siguientes conceptos:

1. Capacidad instalada regional para el desarrollo tecnológico
2. Cultura de proyectos
3. Generación de cambios en el desarrollo tecnológico
4. Construcción de sociedad
5. Consolidación del SNCTA
6. Fortalecimiento Institucional
7. Socialización del conocimiento
8. Impactos ecosistémicos
9. Procesos metodológicos participativos
10. Acciones estratégicas competitivas
11. Evaluación de impacto
12. Tecnologías alternativas
13. Autonomía de las UCR
14. Relaciones UC – UCR
15. Ley de las UMATA
16. Segunda fase del PRONATTA
17. Equipo interdisciplinario
18. Acceso a capacitación
19. Articulación regional
20. Comunicación
21. Reflexión y sistematización
22. Liderazgo
23. Participación
24. Estrategia de red
25. Fondo Competitivo
26. Reconocimiento y apoyo

A continuación, los participantes realizaron un ejercicio de agrupación de estos conceptos y seleccionaron los más importantes para visualizar perspectivas estratégicas para el fortalecimiento de la gestión del Programa en las regiones. Fueron seleccionados los siguientes ocho factores:



1. Generación de cambios en el desarrollo tecnológico
2. Consolidación del Sistema
3. Fondo Competitivo
4. Socialización del conocimiento
5. Evaluación de impacto
6. Fortalecimiento Institucional
7. Fase II del PRONATTA
8. Iniciativas de las UCR

Por último, los participantes procedieron a elaborar una definición de trabajo para cada uno de estos ocho factores. Las definiciones adoptadas fueron las siguientes:

Generación de cambios en el desarrollo tecnológico. Hace referencia a las nuevas oportunidades y potencialidades de concebir y construir el desarrollo tecnológico a partir de una cultura de proyectos, que promueva alternativas viables en los procesos de la producción agroindustrial para los pequeños productores rurales, en sinergia con otros actores de las cadenas productivas, más allá de lo primario y de lo sectorial agropecuario.

Consolidación del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Agroindustrial. Apoyar a los diferentes actores del Sistema tanto en la consolidación de su institucionalidad como para generar, transferir y aplicar conocimiento, productos tecnológicos y metodologías para la agricultura (concepto ampliado) con el fin de contribuir al mejoramiento de los niveles de vida de la población.

Fondo Competitivo. Fondo del PRONATTA que brinda la posibilidad de concurrir libremente a la cofinanciación de proyectos para la generación o transferencia de tecnologías –bajo los principios de transparencia, inclusión, sinergia y rigor técnico– en apoyo de la gestión de la producción agroindustrial de los pequeños productores y del mejoramiento de sus niveles de vida, en un contexto de competitividad y sostenibilidad.

Socialización del conocimiento. Hace referencia a diferentes formas de compartir y hacer disponibles las experiencias construidas mediante la generación tecnológica que se produce en las regiones.

Evaluación de impacto del PRONATTA. Proceso del cual surgen oportunidades para que las UCR se vinculen, desde su diseño hasta su ejecución, para derivar elementos que contribuyan a mejorar la gestión del Programa en las regiones.

Fortalecimiento institucional. Procesos dinámicos y sinérgicos emprendidos en las regiones con las diferentes entidades, organizaciones, gremios y asociaciones de productores –de carácter público, privado y mixto–, que les permiten tener unas acciones que agreguen valor y contribuyan a su propia capacidad de desempeño.

Fase II del PRONATTA. Constituiría una oportunidad para que las UCR fortalezcan su capacidad de gestión en las regiones.

Iniciativas de las UCR. Capacidad de autogestión de las UCR para promover iniciativas surgidas en las regiones.



## VII. Matriz de Interrelaciones

Con base en los factores seleccionados y definidos en el paso anterior, en esta sesión del Taller se procedió a la construcción de una matriz cuadrada, en la cual los factores que fueron seleccionados previamente, se ubican al azar, es decir, sin previo señalamiento de orden de importancia relativa de los factores.

Enseguida se hizo la calificación de la influencia de cada uno de los factores colocados en las hileras, sobre cada uno de los colocados en las columnas. Para ello se utilizó la siguiente escala: 0, sin efecto; 1, efecto mínimo; 2, efecto moderado y 3, efecto fuerte.

La calificación de la influencia de unos factores sobre otros se hizo por consenso, no como promedio ni votación; la reducción de divergencias se realizó a través de la racionalización de las calificaciones que en un determinado momento estuviesen en desacuerdo, confrontando los diversos puntos de vista y compartiendo las racionalizaciones implícitas en las influencias que unos factores pueden tener sobre otros.

Una vez terminado el proceso de calificación, la matriz se completó calculando las sumas de las hileras (influencias), las sumas de las columnas (dependencias), los cuocientes de la división de dependencias entre influencias, los cuocientes de la división de influencias entre dependencias y los productos resultantes de la multiplicación de las influencias por dependencias.

En el Cuadro 1 puede observarse la matriz de influencias y dependencias entre los factores seleccionados.



**Cuadro 1**  
**Matriz de Interrelaciones entre Factores**

FACTORES	Generación cambios desarrollo tecnológico	Consolidación SNCTA	Fondo competitivo	Socialización del conocimiento	Evaluación de impacto	Fortalecimiento institucional	Fase II PRONATTA	Iniciativas de las UCR	Sumas Totales	I (Hileras) / D (Columnas)	IDX
Generación cambios desarrollo tecnológico	X	2	1	1	2	2	3	1	12	0.75	192
Consolidación SNCTA	2	X	3	2	2	3	3	2	17	1	289
Fondo competitivo	3	3	X	2	3	2	3	2	18	1.2	270
Socialización del conocimiento	2	2	2	X	2	3	2	2	15	1.15	195
Evaluación de Impacto	1	2	3	1	X	2	3	3	15	1.25	180
Fortalecimiento institucional	3	3	2	3	2	X	2	2	17	1.06	272
Fase II Pronatta	3	3	3	2	0	2	X	3	16	0.89	288
Iniciativas de las UCR	2	2	1	2	1	2	2	X	12	0.80	180
Sumas totales	16	17	15	13	12	16	18	15			
D (Columnas) / I (Hileras)	1.33	1	0.83	0.87	0.8	0.94	1.12	1.25			

**CONVENCIONES**

-  Factores Reactivos. Factores mas influidos; posibles objetivos.
-  Factores Activos. Factores con alta capacidad de influir; posibles estrategias
-  Factores Críticos. Factores con capacidad de influir y ser influidos
-  Factores Críticos de Alerta. Factores a los que debe hacerse monitoreo y seguimiento continuo



## VIII. Identificación de variables dependientes e independientes

En esta sesión del Taller, los participantes identificaron las interrelaciones exhibidas por los factores determinados en la matriz de influencias y dependencias. Para tal efecto, se dibujó un plano de coordenadas cartesianas, colocando en el eje de las abscisas las influencias y en el de las ordenadas las dependencias. Sobre el plano se ubicaron los factores, como puntos determinados por pares de coordenadas (suma de influencias y suma de dependencias para cada factor).

El plano quedó dividido en cuatro cuadrantes, a los que se dieron los nombres de activos, reactivos, críticos e indiferentes. Una vez localizados en el plano cartesiano los ocho factores seleccionados, todos resultaron ubicados en el cuadrante superior derecho, es decir el correspondiente a factores críticos. Esto significa que todos los factores considerados tienen una gran capacidad de influir y ser influidos.

Con el objeto de afinar el análisis –a la manera del observador que aumenta el grado de resolución de un microscopio para poder ganar mayor detalle en la separación de elementos y de interrelaciones entre ellos– se optó por construir nuevamente los cuatro cuadrantes sobre el cuadrante superior derecho. Como puede observarse en la Figura 1, este procedimiento arrojó el siguiente resultado:

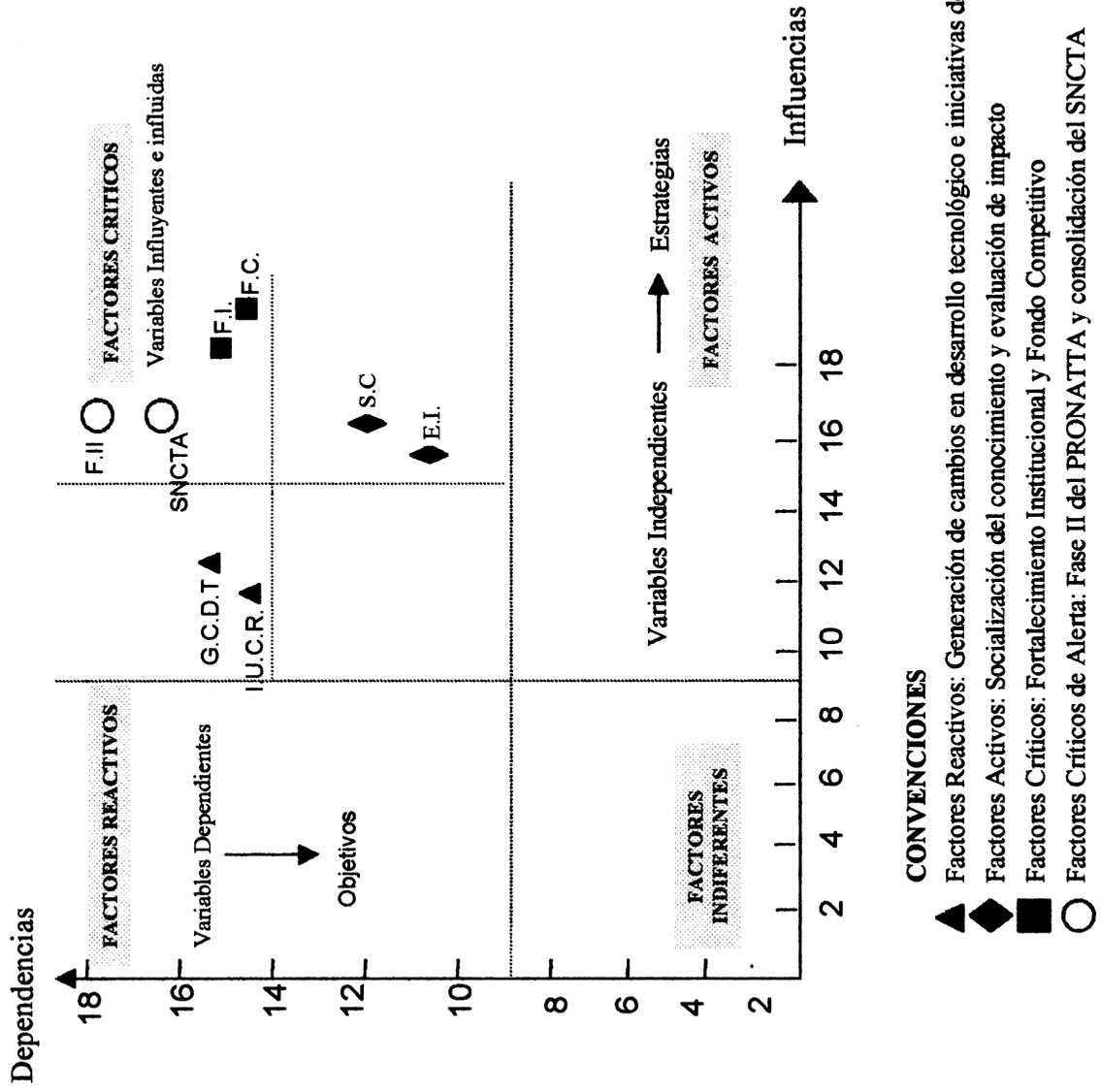
- Factores activos, es decir aquellos que tienen efectos importantes sobre los demás: evaluación de impacto del PRONATTA y socialización del conocimiento.
- Factores reactivos, que expresan muy claramente los efectos de otros factores sobre ellos: generación de cambios en el desarrollo tecnológico e iniciativas de las UCR.
- Factores críticos, que son a la vez elementos que influyen y son influidos:
  - claves: fortalecimiento institucional y fondo competitivo del PRONATTA;
  - alerta: fase II del PRONATTA y consolidación del SNCTA.
- Factores indiferentes, que son variables de experimentación: no resultó ninguno.

En consecuencia, las variables independientes son la evaluación de impacto del Programa y la socialización del conocimiento. Entre tanto, las variables dependientes son la generación de cambios en el desarrollo tecnológico y las iniciativas de las UCR.

En la Figura 2 se visualiza la interrelación identificada entre los distintos factores, a manera de *ruta crítica* a seguir en el diseño del plan de acción para el fortalecimiento de la gestión del Programa en las regiones.

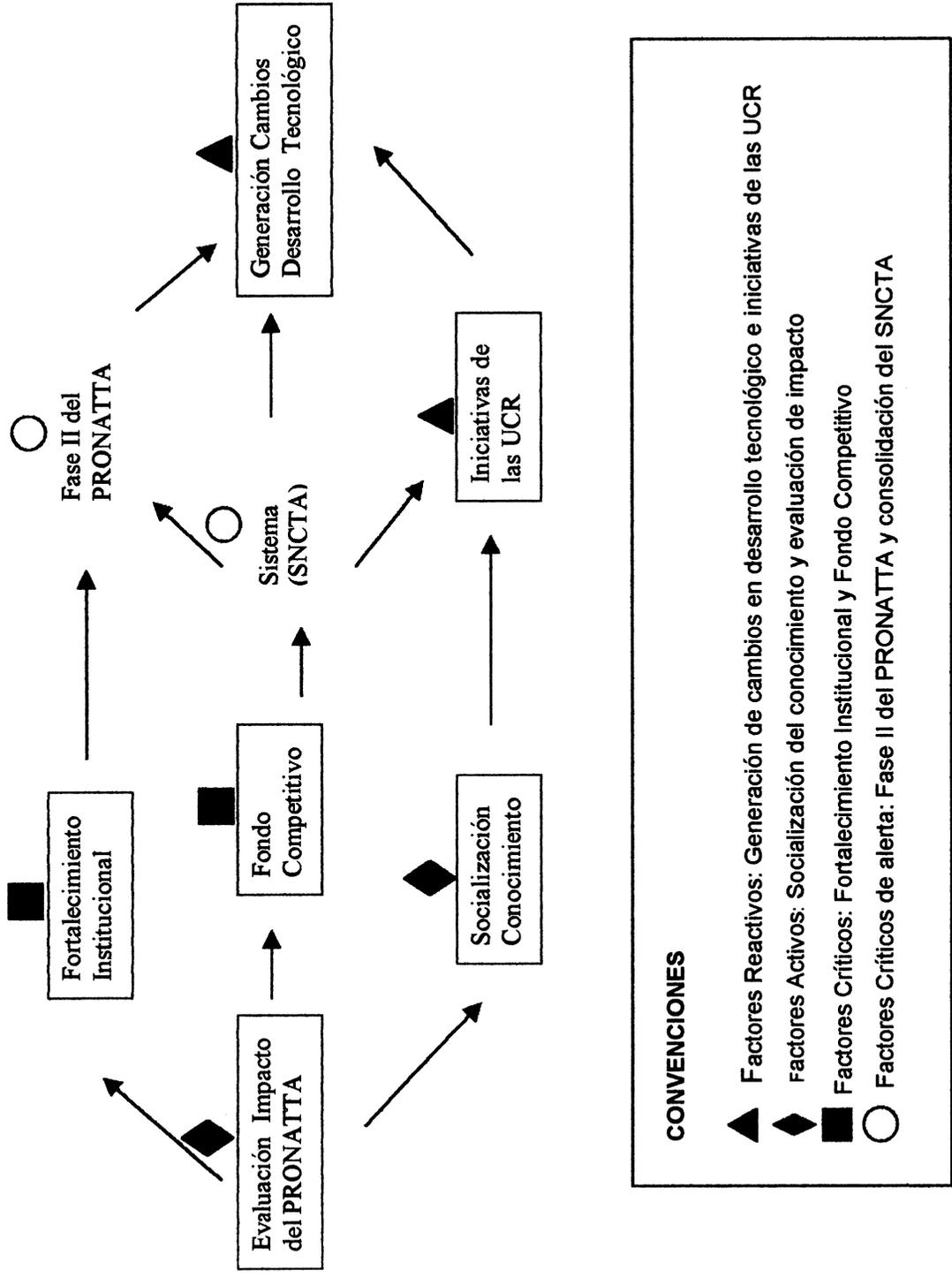


**Figura 1**  
**Interrelaciones entre Factores**





**Figura 2**  
**Ruta Crítica del Plan de Acción**





## **IX. Formulación de Objetivos**

En esta etapa del Taller se formularon los objetivos del plan de fortalecimiento de la gestión del Programa en las regiones.

Para ello, en un primer paso los participantes propusieron diversos objetivos frente a cada uno de los factores reactivos identificados previamente. Después de discutirlos, se acordaron por consenso dos conjuntos de objetivos; unos relacionados con el desarrollo tecnológico regional y otros con las iniciativas de las UCR.

Los objetivos del plan son los siguientes:

### **A. Objetivos relacionados con el desarrollo tecnológico regional**

1. Fomentar y apoyar alianzas estratégicas de los actores regionales del sistema, incluyendo las cadenas productivas, para una mayor eficacia colectiva y fortalecimiento mutuo de dichos actores.
2. Ampliar la base de participación institucional de actores, enfatizando la de organizaciones de pequeños productores, para asegurar el impacto del Programa.
3. Enfatizar la socialización y divulgación de resultados, procesos e impactos generados por el Programa.
4. Acompañar iniciativas institucionales regionales encaminadas a la construcción del Sistema (SNCTA).

### **B. Objetivos relacionados con las iniciativas de las UCR**

1. Optimizar la participación de las UCR en la toma de decisiones sobre diseño y desarrollo del Programa.
2. Fortalecer la capacidad de las UCR para realizar la gestión del Programa en las regiones.



## **X. Formulación de Estrategias**

Los participantes en el Taller plantearon estrategias en relación con cada uno de los objetivos antes definidos. Para tal efecto, se consideró que los factores activos sobre los cuales se tiene algún grado de control constituyen los pilares de la estrategia y los ámbitos en los cuales habría que actuar con mayor prioridad. Así mismo, se definieron elementos colaterales y de refuerzo para complementar la formulación de las estrategias. Para mayor claridad, cada estrategia se presenta articulada con su respectivo objetivo.

### **A. Estrategias vinculadas a objetivos relacionados con el desarrollo tecnológico regional**

1. Estrategias vinculadas con el primer objetivo de desarrollo tecnológico regional: *Fomentar y apoyar alianzas estratégicas de los actores regionales del sistema, incluyendo las cadenas productivas, para una mayor eficacia colectiva y fortalecimiento mutuo de dichos actores.*

- a. Articulación activa con los acuerdos de competitividad regional.
- b. Generar y presentar propuestas para el diseño de términos de referencia de convocatorias.
- c. Intercambiar bases de datos de oferta tecnológica entre UCR y otras entidades.
- d. Diseñar y proponer indicadores que permitan la evaluación y fortalecimiento de las alianzas estratégicas regionales.

2. Estrategias vinculadas con el segundo objetivo de desarrollo tecnológico regional: *Ampliar la base de participación institucional de actores, enfatizando la de organizaciones de pequeños productores, para asegurar el impacto del Programa.*

- a. Realizar intercambios de experiencias en seminarios y talleres, con la inclusión de expertos en metodologías de participación, en los procesos del desarrollo tecnológico agroindustrial.
- b. Implementar y diversificar los esquemas de divulgación y evaluación, con métodos innovadores.
- c. Fortalecer las organizaciones comunitarias de base, aprovechando el trabajo del proyecto DFID en las regiones.



3. Estrategias vinculadas con el tercer objetivo de desarrollo tecnológico regional: *Enfatizar la socialización y divulgación de resultados, procesos e impactos generados por el Programa.*

- a. Diseñar, editar y distribuir por las UCR material en diferentes medios, como boletines y demás publicaciones.
- b. Generar espacios de comunicación con los entes regionales y departamentales.
- c. Involucrar a medios de comunicación en las acciones permanentes del Programa.

4. Estrategias vinculadas con el cuarto objetivo de desarrollo tecnológico regional: *Acompañar iniciativas institucionales regionales encaminadas a la construcción del sistema.*

- a. Acompañar y gestionar agendas regionales del SNCTA y demás espacios de concertación y planificación regional (por ejemplo CORSA, CONSEA).
- b. Participar en eventos y programas regionales que convoquen otros actores (por ejemplo SENA, fondos parafiscales, centros de investigación).

## **B. Estrategias vinculadas a objetivos relacionados con las iniciativas de las UCR**

1. Estrategias vinculadas con el primer objetivo de las iniciativas de las UCR: *Optimizar la participación de las UCR en la toma de decisiones sobre diseño y desarrollo del Programa.*

- a. Generar y presentar propuestas para la formulación de los términos de referencia de la evaluación de impacto del Programa, incluyendo indicadores.
- b. Generar y presentar propuestas para la elaboración de diferentes planes de acción del Programa (ejemplo: planes de ajuste y contingencia), que propendan por la obtención de mejores impactos del Programa.
- c. Diseñar e implementar mecanismos entre las UCR, para socializar sus experiencias y resultados.



2. Estrategias vinculadas con el segundo objetivo de las iniciativas de las UCR: *Fortalecer la capacidad de las UCR para realizar la gestión del Programa en las regiones.*

- a. Reforzar la capacitación de las UCR en aspectos conceptuales básicos para la gestión regional del Programa.
- b. Diseñar mecanismos de comunicación entre las UCR.
- c. Fortalecer los procesos de sistematización de experiencias y resultados regionales, documentarlos y avanzar en su conceptualización.



## XI. Plan de Acción

En esta última sesión del Taller, los participantes formularon los lineamientos del plan de acción para fortalecer la gestión del Programa en las regiones, durante el año 2000. Este capítulo se presenta en dos secciones: productos y matriz del plan de acción.

### A. Productos

Se plantearon *productos* en relación con cada uno de los objetivos y estrategias antes definidas, para lo cual se hizo un ejercicio de visualización por medio de tarjetas, cuyos contenidos (elementos) se presentan a continuación:

#### 1. Grupos de tarjetas

- a.
  - Consultar en el IICA avances y desarrollo de los acuerdos de competitividad y enviar a las UCR
  - Identificar, definir, revisar cadenas productivas vinculadas con los acuerdos de competitividad
  - Definir cadenas productivas y productos para posibles acuerdos de competitividad regional
  - Identificación de productos agropecuarios regionales objeto de acuerdos competitivos
  - Realizar encuentros interinstitucionales de consenso
- b.
  - Elaboración de documento-propuesta sobre convocatorias
  - Recopilación de información para términos de referencia de convocatorias
  - Documento propuesta para términos de referencia de convocatoria por oferta
  - Examinar documento en el que se propone convocatoria por oferta, discutirlo por correo electrónico y sacar un documento de las UCR
  - Elaborar una propuesta definida para el diseño de términos de referencia de convocatorias por oferta y por demanda
- c.
  - Bases de datos sobre oferta de tecnologías
  - Base de datos tecnológicos organizada e intercambiada
  - Actualización y envío de base de datos
  - Sistematizar bases de datos sobre oferta tecnológica
  - Hacer síntesis en cada UCR sobre oferta tecnológica y proyectos en proceso, intercambiar esta información y sacar un agregado único nacional
- d.
  - Construcción de indicadores sobre alianzas estratégicas y fortalecimiento institucional
  - Capacitación sobre indicadores de desarrollo institucional
  - Realizar un trabajo individual en cada UCR sobre criterios de fortalecimiento institucional, intercambiarlo y finalmente hacer una coordinación del producto con la UC
  - Discutir con actores regionales enfoques conceptuales sobre fortalecimiento institucional
- e.
  - Reforzar la realización de eventos de socialización de resultados
  - Eventos de socialización de resultados, ampliados con invitados especiales, y otras acciones adicionales
  - Realizar evento de intercambio de experiencias con productores y actores no vinculados a PRONATTA
  - Aplicación de metodologías participativas
  - Documento con propuestas de esquemas nuevos de divulgación y participación de más actores



- f.
  - Conjuntos de discos compactos, diapositivas y métodos aplicados a talleres
  - Documento con esquemas nuevos de divulgación con participación de más actores
  - Analizar los mecanismos de divulgación existentes
  - Definir y presentar propuesta de esquema de divulgación y socialización del Programa
  - Elaborar propuestas para discutir con UC sobre eventos de socialización y evaluación
- g.
  - Seleccionar las principales OCB, hacer inducción DFID y promover su participación
  - Taller de fortalecimiento las OCB
  - Identificación y convocatoria de las OCB
- h.
  - Recoger y ordenar la información regional sobre resultados del Programa
  - Publicación de boletines, revistas, discos compactos, diskettes y documentos
  - Diseñar un modelo de boletín UCR
  - Realizar capacitación para las UCR sobre sistemas y página Web
- i.
  - Intercambio de información con entes regionales y departamentales
  - Optimizar la conectividad existente
  - Producir informes semestrales para cada Secretaría de Agricultura, CONSEA y CORSA
  - Definir espacios y formas de comunicación con los entes regionales y departamentales
  - Interlocuciones permanentes con actores regionales
- j.
  - Definir y presentar propuesta de esquema de divulgación y socialización del Programa
  - Intercambiar información con entes regionales y departamentales
  - Tener en cuenta que prensa, radio, TV son aliados
  - Regionalizar los programas de la Onda Tecnológica
  - Identificar medios de comunicación regionales
- k.
  - Organizar agenda regional para el SNCTA
  - Concertar con MADR y gestionar agendas departamentales de ciencia y tecnología
  - Gestionar agendas y cronogramas de trabajo
  - Tener mayor presencia en eventos regionales del SNCTA
- l.
  - Tener mayor participación en reuniones, foros, talleres, congresos y simposios regionales
  - Respuesta más efectiva a invitaciones de otros actores regionales
- m.
  - Preparar listado de factores influidos por el Programa
  - Estudiar documentos sobre evaluación de impacto del Programa
  - Capacitación sobre evaluación de impacto y participación en seminario internacional sobre el tema
  - Capacitación para las UCR en evaluación de impacto y construcción de escenarios regionales
  - Realizar discusión sobre evaluación de impacto entre las UCR y proponer enfoques
- n.
  - Gestionar la realización de los tres encuentros de las UCR del 2000
  - Concertar agendas de los encuentros de las UCR del año 2000 para revisar avance de este plan
- o.
  - Propuesta de comunicación definida entre UCRs
  - Listar mecanismos existentes y gestionar el modelo de copia en correo electrónico a cada UCR
  - Promover análisis permanente entre las UCR sobre el plan de acción.
  - Compartir un informe de gestión bimensual por correo electrónico
- p.
  - Participación de las UCR en las pasantías
  - Vincular pasantes a las UCR
  - Obtener apoyo de un pasante para el Coordinador de la UCR



## 2. Productos

Con los elementos contenidos en las tarjetas se procedió a formular productos para cada estrategia y objetivo, tanto en desarrollo tecnológico regional como en iniciativas de las UCR. Más adelante, se presentan estos productos integrados con los correspondientes objetivos y estrategias en la matriz de plan de acción.

### a. Productos relacionados con el desarrollo tecnológico regional

- Consultar en el IICA el estado de avance de los acuerdos de competitividad.
- Establecer y mantener vínculos con la estrategia nacional de acuerdos de competitividad y facilitar sus acciones en las regiones (con el Grupo de Competitividad del IICA, consolidar información, diseñar estrategia y negociar apoyo en las regiones).
- Con base en una revisión de la documentación disponible y una consulta con actores regionales, redactar un documento por región que contenga una propuesta sobre prioridades regionales para una convocatoria por oferta.
- Preparar un documento por región, que contenga un resumen de la oferta tecnológica derivada de los proyectos cofinanciados por el Programa.
- Elaborar un documento resumen nacional sobre oferta tecnológica.
- Construir una base de datos que, en el futuro, permita alimentar el SITA.
- Realizar una discusión entre las UCR sobre indicadores de fortalecimiento institucional y preparar un documento-propuesta sobre criterios e indicadores para medir el trabajo de fortalecimiento institucional con actores regionales del SNCTA.
- Organizar y realizar eventos en cada región, con la participación de actores tradicionalmente no vinculados al PRONATTA, para socializar los resultados regionales y las perspectivas del Programa, incluyendo incentivos a los mejores proyectos.
- Elaborar una propuesta, para discutir con la UC, sobre mecanismos para realizar eventos de divulgación y evaluación (nuevas convocatorias).
- Apoyar la ejecución regional del proyecto DFID, con énfasis especial en las organizaciones de pequeños productores rurales.
- Diseñar y publicar un boletín divulgativo en cada región sobre los resultados del Programa.
- Realizar eventos sobre las acciones de fortalecimiento institucional en la región.
- Adelantar contactos con medios de comunicación regional y suministrarles información periódica sobre el avance y resultados del Programa en la región.
- Contribuir activamente en la definición y realización de las agendas regionales del SNCTA, con énfasis en la misión del PRONATTA.
- Apoyar la realización de agendas de otros actores regionales (ejemplo: divulgarlos, dictar una charla).



## **b. Productos relacionados con las iniciativas de las UCR**

- Con el apoyo de la UC, recopilar y analizar los documentos que se han preparado sobre evaluación de impacto del Programa.
- Realizar una discusión entre las UCR sobre el tema de evaluación de impacto, vía correo electrónico, y preparar un documento–propuesta de las mismas sobre criterios e indicadores a tener en cuenta en el proceso de evaluación de impacto del Programa.
- Gestionar agendas de las reuniones de UCR del año 2000, orientadas a realizar algunas tareas previstas en este plan de acción y efectuar ajustes y coordinaciones del mismo con la UC.
- Capacitación de las UCR sobre evaluación de impacto y construcción de escenarios regionales.
- Mantener un debate conceptual y acuerdos entre las UCR (por ejemplo vía correo electrónico), alrededor de los principales objetivos, estrategias y productos incluidos en el presente plan de acción.
- Durante el año 2000 vincular un pasante a cada UCR para que, mediante la dirección del respectivo Coordinador, adelante trabajos de fortalecimiento de la Unidad, por ejemplo: construcción de escenarios; divulgación; apoyo al SNCTA; recopilación, documentación y análisis de los resultados de los proyectos cofinanciados por el Programa en la región.

## **B. Matriz del plan de acción**

Una vez definidos los productos en relación con cada uno de los objetivos y estrategias, se acordaron los siguientes elementos del plan de acción: prioridad, responsable, fecha límite y el presupuesto requerido para la obtención de cada producto. En el Cuadro 2 se plantea el esquema de los lineamientos del plan de acción para fortalecer la gestión del PRONATTA en las regiones.



**Cuadro 2**  
**Lineamientos del Plan de Acción, Año 2000, para el**  
**Fortalecimiento de la Gestión del PRONATTA en las Regiones**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PRODUCTO	PRIORIDAD (a)	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE	PRESUPUESTO (Millones \$)
<i>En relación con el desarrollo tecnológico regional</i>						
1. Fomentar y apoyar alianzas estratégicas de los actores regionales del sistema, incluyendo las cadenas productivas, para una mayor eficacia colectiva y fortalecimiento mutuo de dichos actores.	A. Vinculación activa en los acuerdos de competitividad regional.	-Consultar en el IICA el estado de avance de los acuerdos de competitividad. -Establecer y mantener vínculos con la estrategia nacional de acuerdos de competitividad y facilitar sus acciones en las regiones (con el Grupo de Competitividad del IICA consolidar información, diseñar estrategia y negociar apoyo en las regiones).	1	UC (Luis F. Restrepo)	Febrero	40
	B. Generar y presentar propuestas para el diseño de términos de referencia de convocatorias.	Con base en una revisión de la documentación disponible y una consulta con actores regionales, redactar un documento por región que contenga una propuesta sobre prioridades regionales para una convocatoria por oferta.	1	UCR	22 de Febrero	-0- (DT)

(a) En esta columna, el número 1 indica primera prioridad, el 2 segunda prioridad y el 3 tercera prioridad. Para la calificación de prioridades se hicieron consideraciones de importancia y urgencia. La importancia varía de acuerdo con las circunstancias y escenarios de cada región; en conjunto los objetivos, estrategias y productos contenidos en este Cuadro 2 se consideraron de alta importancia. La urgencia se refleja en términos de los períodos dentro de los cuales se deben obtener los respectivos productos. En las prioridades quedan reflejadas los compromisos adquiridos y las tareas concertadas con anterioridad al presente plan de acción.



OBJETIVO	ESTRATEGIA	PRODUCTO	PRIORIDAD	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE	PRESUPUESTO (Millones \$)
	C. Intercambiar bases de datos de oferta tecnológica entre UCR y otras entidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Preparar un documento por región, que contenga un resumen de la oferta tecnológica derivada de los proyectos cofinanciados por el Programa.</li> <li>-Elaborar un documento resumen nacional sobre oferta tecnológica.</li> <li>-Construir una base de datos que, en el futuro, permita alimentar el SITA.</li> </ul>	2	UCR y UC (SITA)	Trimestre 1	
	D. Diseñar y proponer indicadores que permitan la evaluación y fortalecimiento de las alianzas estratégicas regionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaborar un documento resumen nacional sobre oferta tecnológica.</li> <li>-Construir una base de datos que, en el futuro, permita alimentar el SITA.</li> </ul> <p>Realizar una discusión entre las UCR sobre indicadores de fortalecimiento institucional y preparar un documento-propuesta sobre criterios e indicadores para medir el trabajo de fortalecimiento institucional con actores regionales del SNCTA.</p>	2	UCR y UC (SITA) y UCR	Trimestre 3 Trimestre 4	-0- (SITA)
				UCR y UC (FI y SE)	Trimestre 4	-0- (SE)



OBJETIVO	ESTRATEGIA	PRODUCTO	PRIORIDAD	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE	PRESUPUESTO (Millones \$)
2. Ampliar la base de participación institucional de actores, enfatizando la de organizaciones de pequeños productores, para asegurar el impacto del Programa.	<p>A. Realizar intercambios de experiencias en seminarios y talleres, con la inclusión de expertos en metodologías de participación, en los procesos del desarrollo tecnológico agroindustrial.</p> <p>B. Implementar y diversificar los esquemas de divulgación y evaluación, con métodos innovadores.</p> <p>C. Fortalecer las organizaciones comunitarias de base, aprovechando el trabajo del proyecto DFID en las regiones.</p>	<p>Organizar y realizar eventos en cada región, con la participación de actores tradicionalmente no vinculados al PRONATTA, para socializar los resultados regionales y las perspectivas del Programa, incluyendo incentivos a los mejores proyectos.</p> <p>Elaborar una propuesta, para discutir con la UC, sobre mecanismos para realizar eventos de divulgación y evaluación (nuevas convocatorias).</p> <p>Apoyar la ejecución regional del proyecto DFID, con énfasis especial en las organizaciones de pequeños productores rurales.</p>	<p>Occ = 1 CO = 3 Om = 1 Amz = 2 CC = 1</p> <p>1 (divul.)</p> <p>2 (eval.)</p> <p>1</p>	<p>UCR</p> <p>UCR y UC (DT)</p> <p>UCR y UC (SE)</p> <p>UCR, UC (FI) y DFID</p>	<p>Trimestre 1 - Trimestre 3</p> <p>Trimestre 1</p> <p>Trimestre 3</p> <p>Trimestre 1</p>	<p>80 (b)</p> <p>-0- (DT y SE)</p> <p>-0- (DFID y FI)</p>

(b) 30 para organización y 50 para incentivos.



OBJETIVO	ESTRATEGIA	PRODUCTO	PRIORIDAD	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE	PRESUPUESTO (Millones \$)
3. Enfatizar la socialización y divulgación de resultados, procesos e impactos generados por el Programa.	A. Diseñar, editar y distribuir por las UCR material en diferentes medios, como boletines y demás publicaciones.	Diseñar y publicar un boletín divulgativo en cada región sobre los resultados del Programa.	2	UCR	Trimestre 3	10 + (Promoción y Divulgac.) (c)
	B. Generar espacios de comunicación con los entes regionales y departamentales.	Realizar eventos sobre las acciones de fortalecimiento institucional en la región.	2	UCR y UC (FI)	Trimestre 3	25 + (FI y Promoción y Divulgac.)
	C. Involucrar a medios de comunicación en las acciones permanentes del Programa.	Adelantar contactos con medios de comunicación regional y suministrarles información periódica sobre el avance y resultados del Programa en la región.	2	UCR	Trimestre 3	(d)
4. Acompañar iniciativas institucionales regionales encaminadas a la construcción del sistema.	A. Acompañar y gestionar agendas regionales del SNCTA y demás espacios de concertación y planificación regional (por ejemplo CORSA, CONSEA).	Contribuir activamente en la definición y realización de las agendas regionales del SNCTA, con énfasis en la misión del PRONATTA.	1	UCR y UC (Comité Foros)	Trimestre 1 - Trimestre 2	-0- (Foros SNCTA) (e)
	B. Participación en eventos y programas regionales que convoquen otros actores (por ejemplo SENA, fondos parafiscales, centros de investigación).	Apoyar la realización de agendas de otros actores regionales (ejemplo: divulgarlos, dictar una charla).	3	UCR	Trimestre 4	(Los mismos 25 incluidos en 3.B.)

(c) Para desarrollar temas regionales especiales tales como, por ejemplo, seguridad alimentaria en el Valle del Cauca.

(d) Se requiere apoyo de un pasante en cada UCR.

(e) Cuñas radiales o pautas publicitarias.



OBJETIVO	ESTRATEGIA	PRODUCTO	PRIORIDAD	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE	PRESUPUESTO (Millones \$)
<i>En relación con las iniciativas de las UCR</i>						
1. Optimizar la participación de las UCR en la toma de decisiones sobre diseño y desarrollo del Programa.	A. Generar y presentar propuestas para la formulación de los términos de referencia de la evaluación de impacto del Programa, incluyendo indicadores.	-Con el apoyo de la UC, analizar los documentos preparados sobre evaluación de impacto del Programa y participar en seminario internacional sobre el tema. -Realizar una discusión entre las UCR sobre el tema de evaluación de impacto, vía correo electrónico, y preparar un documento-propuesta de las mismas sobre criterios e indicadores a tener en cuenta en el proceso de evaluación de impacto del Programa.	1	UCR y UC (SE)	Trimestre 1	-0- (SE)
		-Realizar una discusión entre las UCR sobre el tema de evaluación de impacto, vía correo electrónico, y preparar un documento-propuesta de las mismas sobre criterios e indicadores a tener en cuenta en el proceso de evaluación de impacto del Programa.	3	UCR y UC	Trimestre 4	-0- (SE)
	B. Generar y presentar propuestas para la elaboración de diferentes planes de acción del Programa (ejemplo: planes de ajuste y contingencia), que propendan por la obtención de mejores impactos del Programa.	Preparar una propuesta que aporte elementos desde las regiones para la ejecución del plan de ajuste del Programa.	1	UCR y UC (DT, FI y SE)	22 de Febrero	-0-
	C. Diseñar e implementar mecanismos entre las UCR, para socializar sus experiencias y resultados.	Gestionar agendas de las reuniones de UCR del año 2000, orientadas a realizar algunas tareas previstas en este plan de acción y efectuar ajustes y coordinaciones del mismo con la UC.	2	UCR y UC	Trimestre 3	-0- (Capacitación)



OBJETIVO	ESTRATEGIA	PRODUCTO	PRIORIDAD	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE	PRESUPUESTO (Millones \$)
2. Fortalecer la capacidad de las UCR para realizar la gestión del Programa en las regiones.	A. Reforzar la capacitación de las UCR en aspectos conceptuales básicos para la gestión regional del Programa.	Capacitación de las UCR sobre evaluación de impacto y construcción de escenarios regionales.	2	UCR y UC (SE y SNCTA)	Trimestre 3	30 (n)
	B. Diseñar mecanismos de comunicación entre las UCR.	Mantener un debate conceptual y acuerdos entre las UCR (por ejemplo vía correo electrónico), alrededor de los principales objetivos, estrategias y productos incluidos en el presente plan de acción.	2	UCR	Trimestre 3	-0-
	C. Fortalecer los procesos de sistematización de experiencias y resultados regionales, documentarlos y avanzar en su conceptualización.	Durante el año 2000 vincular un pasante a cada UCR para que, mediante la dirección del respectivo Coordinador, adelante trabajos de fortalecimiento de la Unidad, por ejemplo: construcción de escenarios; divulgación; apoyo al SNCTA; recopilación, documentación y análisis de los resultados de los proyectos cofinanciados por el Programa en la región.	2	UCR y UC (FI)	Trimestre 3	-0- (FI, pasantías)

(f) Depende del valor de las cotizaciones.





**Unidad Coordinadora Central**

Av. Jiménez No. 7 - 65 Pisos 3 y 5

Telefax: (091) 2841815

2845670 - 3364573

Com.: (091) 3341199

Exts: 338, 513 y 525

Santafé de Bogotá, D.C.

pronatta@colomsat.net.co

**Unidad Coordinadora Amazonía**

Cra. 14 No. 14-14 Of. 101

Tel: (0984) 352653

Florencia - Caquetá

proamaz@col1.telecom.com.co

**Unidad Coordinadora**

**Centro - Oriente**

Universidad Nacional de  
Colombia - Edificio I.I.C.A.

Cra. 30 Calle 45

Tels.: 2207000 Ext. 7068

Directo 220 70 42

Fax: 2207002/3/4

Santafé de Bogotá, D.C.

**Unidad Coordinadora**

**Costa Caribe**

Calle 23 No. 18-82

Edificio Davivienda Of. 302

Telefax: (0952) 821837 - 823302

Sincelejo - Sucre

pronatta@col3.telecom.com.co

**Unidad Coordinadora Occidente**

Tels: 4450000 - 4450010 Ext. 3106 - 3107

A.A. 6713 CIAT - Palmira

**Unidad Coordinadora Orinoquía**

Cra. 32 No. 38-70

Edificio Romarco Of. 1001

Tel.: (0986) 621072

Fax: (0986) 662076

Villavicencio - Meta

pronatta@villavicencio.cetcol.net.co