

## Memorias del Taller

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

Diseño metodológico, moderación  
y documentación del Taller

*Jairo Cano Gallego, Ph. D.*  
IICA

Convocatoria y organización

*Carlos Alberto Saldías Barreneche, Ingeniero Agrónomo*  
Jefe, Departamento de Extensión, FEDERACAFE

*Germán Viatela, Ingeniero Agrónomo*  
Asesor, Departamento de Extensión, FEDERACAFE

COMITE DEPARTAMENTAL DE  
CAFETEROS DE ANTIOQUIA

DIVISION TECNICA

Medellín, marzo 15 y 16 de 1995

Medellín, marzo 15 y 16 de 1995



**COMITE DEPARTAMENTAL DE  
CAFETEROS DE ANTIOQUIA**

**DIVISION TECNICA**

✓  
Medellín, marzo 15 y 16 de 1995



4271

## Memorias del Taller

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

Diseño metodológico, moderación  
y documentación del Taller

*Jairo Cano Gallego, Ph. D.*  
IICA

Convocatoria y organización

*Carlos Alberto Saldías Barreneche, Ingeniero Agrónomo*  
Jefe, Departamento de Extensión, FEDERACAFE

*Germán Viatela, Ingeniero Agrónomo*  
Asesor, Departamento de Extensión, FEDERACAFE

Medellín, marzo 15 y 16 de 1995



II CA  
CONSULTORIAS  
1997  
7995



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

### Resumen

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

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

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

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

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

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

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

Los profesionales participantes en el Taller analizaron ponderalmente las influencias y dependencias entre 11 factores, identificados por ellos mismos y colocados en la siguiente lista al azar y sin previo señalamiento de orden de importancia relativa: las deficiencias en los procesos de transferencia



de tecnología, las políticas de producción, las deficiencias en planeación, el deterioro ambiental, las deficiencias en evaluación, la producción competitiva y sostenible, la toma de decisiones dentro del nuevo modelo constitucional, los conflictos sociales, la descoordinación interinstitucional, el desarrollo profesional integral con referencia explícita a la capacitación e ingresos de los extensionistas, y la subestimación de los conocimientos del agricultor.

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

Las reflexiones, guiadas con un enfoque sistémico, discurren a lo largo de tres dimensiones: 1) *tiempo* (pasado, presente, futuro); 2) *valoración* (positiva, negativa); y 3) *ámbito* (interior del Servicio de Extensión, entorno). De ellas emergieron 244 elementos (anexo 7), agrupados en los siguientes componentes de la situación y su entorno:

*Logros* (pasado/presente, valoración positiva, ámbito interno al Servicio de Extensión del Comité de Antioquia): el fortalecimiento como gremio, y la credibilidad y liderazgo alcanzados.

*Deficiencias* (pasado/presente, valoración negativa, ámbito interno al Servicio de Extensión del Comité de Antioquia): políticas de producción, deficiente planeación, deficiente evaluación, cobertura limitada y subestimación de los conocimientos del agricultor.

*Potencialidades* (futuro, valoración positiva, ámbito interno al Servicio de Extensión del Comité de Antioquia): la toma de decisiones dentro del nuevo modelo constitucional, y la producción competitiva y sostenible.

*Obstáculos* (futuro, valoración negativa, ámbito interno al Servicio de Extensión del Comité de Antioquia): la desmotivación que en los momentos actuales tiene el personal profesional del Servicio de Extensión del Comité de Cafeteros, la baja rentabilidad de la industria cafetera, y los conflictos sociales que ya se hacen sentir en la zona cafetera.

*Oportunidades* (futuro, valoración positiva, ámbito externo al Servicio de Extensión del Comité de Antioquia): un desarrollo profesional integral, el nuevo modelo de reorganización del Estado, y la planeación eficiente, oportuna y a largo plazo.

*Riesgos* (futuro, valoración negativa, ámbito externo al Servicio de Extensión del Comité de Antioquia): la competencia interinstitucional, las deficiencias de planeación institucional, el deterioro ambiental, y la producción competitiva y sostenible.

En el Taller participaron 13 extensionistas (Anexo 2) del Comité de Antioquia, quienes tienen a su cargo distintas áreas y programas en toda la Zona Cafetera del departamento. Doce de ellos son Ingenieros Agrónomos y uno es Zootecnista. Uno tiene más de 20 años de trabajo como extensionista, tres entre 15 y 20 años, siete entre cinco y diez años, y dos menos de cinco años. Al preguntárseles ¿qué tan informados consideran estar con respecto a los cambios que están ocurriendo en el país a consecuencia de la instauración de la nueva Constitución y el nuevo modelo de desarrollo?, doce dijeron que están algo informados y uno que tiene poca información al respecto.



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

# Introducción

Con el propósito de avanzar en el proceso de reflexión acerca de la situación y perspectivas del trabajo del Servicio de Extensión, se realizó un segundo Taller, esta vez en la ciudad de Medellín durante los días 15 y 16 de marzo de 1995, con la participación de 13 extensionistas del Comité de Cafeteros de Antioquia.

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

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

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

En el Taller participaron 13 extensionistas (Anexo 2) del Comité de Antioquia, quienes tienen a su cargo distintas áreas y programas en toda la Zona Cafetera del departamento. Doce de ellos son Ingenieros Agrónomos y uno es Zootecnista. Uno tiene más de 20 años de trabajo como extensionista, tres entre 15 y 20 años, siete entre cinco y diez años, y dos menos de cinco años. Al preguntárseles ¿qué tan informados consideran estar con respecto a los cambios que están ocurriendo en el país a consecuencia de la instauración de la nueva Constitución y el nuevo modelo de desarrollo?, doce dijeron que están algo informados y uno que tiene poca información al respecto.

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



# I. Objetivos y expectativas del Taller

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

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



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



## II. Análisis de la situación

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

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

Las reflexiones discurrieron a lo largo de tres dimensiones: 1) *tiempo* (pasado, presente, futuro); 2) *valoración* (positiva, negativa); y 3) *ámbito* (interior del Servicio de Extensión, entorno). De estas reflexiones emergieron 244 elementos (anexo 7). Debe señalarse que un mismo elemento puede repetirse y aparecer dentro de varios componentes, en cada caso con significados diferentes. Las distintas connotaciones de cada elemento fueron discutidas en profundidad y con una intensa participación en sesión plenaria.

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

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

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

Integrantes: *Juan David Suárez Vélez, Relator*  
*Julio Martín Agudelo Jiménez*  
*Juan David Botero Sanín*  
*Hernán Tobón Díaz*

Recuadro 1.

#### Conceptos elaborados

- |               |   |
|---------------|---|
| Logros:       | <ul style="list-style-type: none"><li>•Fortalecimiento como gremio</li><li>•Credibilidad y liderazgo</li></ul>  |
| Deficiencias: | <ul style="list-style-type: none"><li>•Políticas de producción</li><li>•Deficiente planeación</li><li>•Deficiente evaluación</li><li>•Cobertura limitada</li><li>•Subestimación de los conocimientos del agricultor</li></ul> |



## 1. Conceptos elaborados acerca de logros.

A partir de los 44 elementos de logros destacados por los participantes en las sesiones de análisis, formamos dos conceptos más generales acerca de los logros conseguidos por el Servicio de Extensión a través de todos estos años de presencia y acción directa en el campo: a) el fortalecimiento como gremio; y b) la credibilidad y liderazgo alcanzados. Ambos logros han cristalizado en resultados concretos que pueden ser verificados en la caficultura antioqueña.

El Servicio de Extensión ha tenido mucho que ver con el *fortalecimiento de los caficultores como gremio*. Fruto de esto ha sido la creación en una vasta zona del país de una cultura cafetera claramente diferenciada, con una territorialidad bien definida y con la iniciación de procesos de organización y participación comunitaria.

La *credibilidad y el liderazgo* que ha ganado el Servicio de Extensión ha tenido una incidencia fundamental en el avance tecnológico, en la diseminación y utilización de tecnologías en la Zona Cafetera del departamento, y ha tenido también incidencia clara en el desarrollo rural expresado en el mejoramiento de las condiciones de vida como resultado del mejoramiento de la producción y la productividad.

Recuadro 2. Conceptos elaborados acerca de logros:

### FORTALECIMIENTO COMO GREMIO

- |  |                                    |                          |
|--|------------------------------------|--------------------------|
| -Aumento de la autoestima de los caficultores  | -Acercamiento a comunidades        | -Apoyo institucional     |
| -Aumento en la cobertura a los agremiados      | -Cambio de mentalidad              | -Cobertura               |
| -Capacidad de gestión con unidad institucional | -Fortalecimiento como gremio       | -Compañerismo            |
| -Conciencia de mejor nivel de vida             | -Liderazgo como gremio             | -Sentido de pertenencia  |
| -Convocatoria y aglutinamiento del caficultor  | -Organización comunitaria          | -Permanencia gremial     |
| -Se ha logrado sortear épocas difíciles        | -Fuerte vínculo con el agricultor  | -Seguridad en su trabajo |
| -Hemos mantenido la unidad gremial             | -Promoción de la autogestión       | -Unión como gremio       |
| -Positivismo en las comunidades cafeteras      | -Se ha creado una cultura cafetera |                          |

### CREDIBILIDAD Y LIDERAZGO

- |  |   |  |
|--|---|--|
| -Avance tecnológico  | -Avance tecnológico-económico   | -Cambio  |
| -Capacitación  | -Comunicación   | -Conocimiento tecnológico  |
| -Credibilidad  | -Credibilidad y liderazgo   | -Desarrollo  |
| -Desarrollo rural  | -Desarrollo social  | -Desarrollo sostenible en el tiempo                              |
| -Desarrollo tecnológico  | -El Servicio de Extensión ha logrado un alto desarrollo de la tecnología del café | -Hemos participado en el desarrollo integral de la zona cafetera |
| -Generador de desarrollo   | -Incremento en capacidad productiva y administrativa                              | -Tecnificación   |
| -Hemos participado en el mejoramiento del nivel de vida del caficultor | -Mejoramiento de los ingresos familiares  | -Transferencia de tecnología                                     |

## 2. Conceptos elaborados acerca de deficiencias.

En cuanto a las deficiencias, encontramos mayor dificultad para establecer dos o tres conceptos generales, porque en el análisis están presentes diversos aspectos que, aunque se interrelacionan estrechamente, deben ser tratados como unidades independientes.

Estamos señalando como un aspecto fundamental las *políticas de producción* de la Federación Nacional de Cafeteros y su estructura de Comités Departamentales. La participación de los Comités en el presupuesto nacional cafetero en términos de la producción de cada uno de los Comités —que



se ha venido redefiniendo cada cierto tiempo sobre la base de los datos de los censos cafeteros— ha puesto a los Comités a pelear por el presupuesto en términos de la producción y ha desordenado la producción de café del país.

Algo que vemos como una deficiencia estructural es la poca proyección hacia el futuro o, dicho de otro modo, la *ausencia de políticas deliberadas de planeación*.

De otro lado, y también relacionado con las deficiencias de planeación, queremos hacer resaltar las *deficiencias en evaluación*. Nos parece que no se han definido métodos y prácticas formales de evaluación y medición de los resultados. Y tampoco se ha evaluado adecuadamente el impacto ambiental que tengan las diferentes tecnologías que el Servicio de Extensión ha difundido.

Además, podemos decir que el Servicio de Extensión en el departamento de Antioquia tiene una *cobertura limitada*. La producción cafetera está muy dispersa y no hemos desarrollado sistemas de información y de transferencia lo suficientemente eficaces como para llevar los avances tecnológicos ampliamente a todos los usuarios potenciales.

Finalmente, en cuanto a deficiencias, tenemos que señalar que en el trabajo de Extensión ha existido una *subestimación de los conocimientos del agricultor*.

Recuadro 3. Conceptos elaborados acerca de deficiencias.

<b>POLITICAS DE PRODUCCION</b>		
-Aislamiento del otro país	-Cambios muy lentos	-Cambios o giros bruscos en algunas decisiones técnicas y políticas
-Dependencia de monocultivo	-Desconocimiento del sector externo	
-Gestión política	-Influencia de la parte política	
-La alta gerencia no ha reconocido ampliamente la labor del servicio de extensión	-Se ha propiciado monocultivo y alta dependencia del café	
<b>DEFICIENCIAS DE PLANEACION</b>		
-Desarrollo de paquete tecnológico y no alternativas	-Deterioro del medio ambiente	-El Servicio de Extensión ha sabido mucho de café y poco de administración
-Interacción de trabajo con otras instituciones	-Escasa investigación regional	
	-Los medios de comunicación	
	-Utilitarismo de los recursos naturales	
<b>DEFICIENCIAS EN LA EVALUACION</b>		
-Falta capacitación	-Falta de auto-evaluación, cuál ha sido beneficio/costo	-Falta de recursos humanos
-Falta desarrollo integral	-No hay indicadores para medir la eficiencia del Servicio de Extensión	-Insuficiente capacitación e información a extensionistas
-Modelos de transferencia		
<b>COBERTURA LIMITADA</b>		
-Amplia cobertura del extensionista	-Ampliación del área cafetera	-Analfabetismo
-Cobertura incompleta	-Cobertura y atención irregular	-El Servicio de Extensión ha sido muy "casero"
-Falta difusión gremial	-Sentido conservador en algunas decisiones	
-Zonas muy amplias para un técnico		
<b>SUBESTIMACION DE LOS CONOCIMIENTOS DEL AGRICULTOR</b>		
-Desarrollo sin autogestión	-Imposición de criterios	-Imposición tecnológica
-No se ha tenido muy en cuenta las experiencias del caficultor	-Paternalismo	-Se ha generado extrema dependencia en el Servicio de Extensión
-Siempre tenemos la razón	-Se ha subestimado experiencia de los caficultores	
-Tecnologías equivocadas o conservadoras	-Uso de tecnologías inapropiadas	



## Grupo 2. Potencialidades y obstáculos (presente y futuro).

Integrantes: *Luis Fernando Ramírez Valencia, Relator*  
*Alejandro Alzate Garcés*  
*Iván Darío Correa Castaño*  
*Jorge Mario Villa Toro*

Recuadro 4.

### Conceptos elaborados

- |                  |   |
|------------------|---|
| Potencialidades: | <ul style="list-style-type: none"><li>• Toma de decisiones dentro del nuevo modelo constitucional</li><li>• Producción competitiva y sostenible</li></ul> |
| Obstáculos:      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Desmotivación</li><li>• Baja rentabilidad del café</li><li>• Conflictos sociales</li></ul>                        |

Nos correspondió sintetizar las potencialidades y obstáculos del Servicio de Extensión del Comité de Cafeteros de Antioquia. Trabajamos con una perspectiva de futuro y un ámbito interno al Servicio de Extensión del Comité de Antioquia.

### 3. Conceptos elaborados acerca de potencialidades.

Mirando a las potencialidades que el Servicio de Extensión tiene hacia el futuro como una alternativa para afianzar su permanencia, consideramos muy importantes dos conceptos: a) la toma de decisiones dentro del nuevo modelo constitucional; y b) la producción competitiva y sostenible.

El primero surge del hecho de que el *nuevo modelo constitucional* ha puesto un énfasis bastante grande en el desarrollo de las comunidades y la canalización de sus iniciativas a través de los municipios. Consideramos que si el Servicio de Extensión participa en la toma de decisiones que nos permite el nuevo modelo constitucional, podemos garantizar la permanencia y la trascendencia de nuestra labor en estas comunidades.

Esto se refiere particularmente a que las necesidades en las comunidades están creadas, existen las instituciones y **están los recursos de cofinanciación**. En consecuencia, consideramos que una potencialidad bastante grande del Servicio de Extensión consiste en involucrarse en la toma de decisiones que efectivamente generen proyectos viables dentro de las comunidades rurales.

Dado que tenemos presencia en todos los municipios, dada la credibilidad que el Servicio de Extensión tiene en la zona rural y dada su capacidad para movilizar iniciativas, tenemos una gran confianza en que dentro de la comunidad cafetera *podremos generar proyectos sostenibles, equitativos y competitivos*. Igualmente, sentimos gran confianza para afirmar que nuestra participación activa dentro del nuevo modelo constitucional —apoyada en la solidez de todo el trabajo que el Servicio de Extensión ha hecho de tiempo atrás— aumentará la viabilidad de que las



iniciativas surgidas de las comunidades cafeteras locales se vean materializadas en forma de obras concretas y socialmente benéficas.

Recuadro 5. Conceptos elaborados sobre potencialidades.

**TOMA DE DECISIONES DENTRO DEL NUEVO MODELO CONSTITUCIONAL**

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aprovechamiento del liderazgo</li> <li>-Capacitador intergremial</li> <li>-Coordinador</li> <li>-Cultura cafetera</li> <li>-Existencia de una organización como gremio</li> <li>-Integración con entidades del sector</li> <li>-Mayor continuidad en actividades técnicas y políticas</li> <li>-Orientador decisiones municipales</li> <li>-Reconocimiento de las labores del extensionistas</li> <li>-Servicio integral</li> <li>-Vinculación con las UMATA</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Autogestión</li> <li>-Coherencia entre parte política y técnica</li> <li>-Desarrollo integral de las comunidades</li> <li>-Gestión municipal</li> <li>-Integración más eficiente con otras instituciones</li> <li>-Nuestro Servicio de Extensión ya está posicionado en el medio</li> <li>-Recurso humano</li> <li>-Trabajo con comunidades por autogestión</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Autonomía</li> <li>-Conciencia de las comunidades del desarrollo sostenible</li> <li>-Existencia de una comunidad con cultura y tradición cafetera</li> <li>-Habilidades intelectuales especiales de algunos técnicos</li> <li>-Mejoramiento de comunicación interinstitucional</li> <li>-Propiciar mayor autogestión y participación comunitaria</li> <li>-Selectividad sector cafetero</li> <li>-Trabajo interinstitucional para mejorar eficiencia</li> </ul> |
|---|--|--|

**PRODUCCION COMPETITIVA Y SOSTENIBLE**

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitación técnico-económico-administrativa</li> <li>-Cultura cafetera</li> <li>-Desarrollo sostenible</li> <li>-Desarrollo y difusión de tecnologías apropiadas</li> <li>-Especialización por temáticas</li> <li>-Existencia y manejo del Fondo Nacional del Café</li> <li>-Generar alternativas tecnológicas para las diferentes condiciones agroecológicas y socioeconómicas</li> <li>-Propiciar mayor autogestión y participación comunitaria</li> <li>-Selectividad sector cafetero</li> <li>-Utilizar medios modernos de comunicación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Competitivo técnica y económicamente</li> <li>-Desarrollo de la caficultura como una verdadera empresa</li> <li>-El personal del Servicio de Extensión siempre quiere mejorar</li> <li>-Experiencia</li> <li>-Fomentar auto-abastecimiento alimentario fincas cafeteras</li> <li>-Habilidades intelectuales especiales de algunos técnicos</li> <li>-Reconocimiento de las labores de los extensionistas</li> <li>-Uso eficiente y amplio de los medios de comunicación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Conciencia de las comunidades del desarrollo sostenible</li> <li>-Desarrollo y aplicación de nuevos métodos de trabajo</li> <li>-El Servicio de Extensión tiene alto sentido del compromiso</li> <li>-Explorar y apoyar otras fuentes de ingreso para el caficultor</li> <li>-Implementación de nuevas ayudas audiovisuales</li> <li>-Otras alternativas de producción</li> <li>-Recursos humanos, técnicos y financieros</li> <li>-Utilización de más y mejores medios de comunicación</li> </ul> |
|--|--|--|

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

Al analizar nuestras percepciones de los obstáculos que el Servicio de Extensión encontrará en su trabajo en el futuro inmediato y de mediano plazo, diferenciamos varios conceptos (Recuadro 6), de los cuales queremos señalar con énfasis tres: a) la *desmotivación* que en los momentos actuales tiene el personal profesional del Servicio de Extensión del Comité de Cafeteros; b) la *baja rentabilidad* de la industria cafetera; y c) los *conflictos sociales* que ya se hacen sentir en la zona cafetera.



El primero es intrínseco a las políticas laborales de la institución. Sin necesidad de entrar en detalles, de todos nosotros es conocido que existen desestímulos a los extensionistas. Dentro de estos desestímulos hay que diferenciar dos componentes principales: i) la *falta de capacitación sistemática* que debe tener el Servicio de Extensión, no sólo en contenidos técnicos sino en otros aspectos como la gerencia del propio trabajo y el crecimiento personal; requerimos capacitación que contribuya al crecimiento técnico y cultural de los profesionales del Servicio y a la realización como personas a través de nuestro desempeño; y ii) los *desestímulos de carácter económico* que están afectando al personal del Servicio de Extensión; existe gran descontento por la compensación económica que recibimos por el desempeño de nuestro trabajo.

La *baja rentabilidad del café* presenta serios obstáculos a la transferencia de tecnología. Sobre la baja rentabilidad de la industria cafetera inciden factores externos e internos. En el pasado la industria cafetera pudo generar recursos suficientes para la satisfacción de las necesidades del productor y su familia. Pero en el presente los recursos que se generan son insuficientes para cubrir los costos de producción del café, atender los compromisos financieros ya adquiridos por el caficultor y satisfacer las necesidades básicas de su familia. Los ingresos de numerosos caficultores están siendo insuficientes para cubrir el alto costo del dinero, de los insumos y de la mano de obra. La baja rentabilidad genera una gran desmotivación en los caficultores. Este es un impedimento para que los extensionistas logremos avances eficaces en la producción y la productividad del café.

Un tercer obstáculo serio al trabajo del Servicio de Extensión proviene de los *conflictos sociales* que se expresan a través de diversas formas de inseguridad y otros desórdenes socioeconómicos.

Recuadro 6. Conceptos elaborados sobre el componente obstáculos.

#### DESMOTIVACION DEL PERSONAL

- |   |   |  |
|---|---|--|
| -Bajos ingresos                         | -Bajos salarios, desestímulo                | -Capacidad administrativa                                  |
| -Capacitación del Servicio de Extensión | -Decaimiento en actividades de capacitación | -Desestímulos a los extensionistas por políticas laborales |
| -Falta capacitación                     | -Falta estímulos al Servicio de Extensión   | -Políticas institucionales inadecuadas                     |

#### BAJA RENTABILIDAD DEL CAFE

- |  |   |   |
|--|---|---|
| -Ampliación de zonas atendidas por extensionista       | -Analfabetismo  | -Baja eficiencia y competitividad de sistemas de producción |
| -Competitividad en costos                              | -Baja rentabilidad                                      | -Endeudamiento  |
| -Enorme dispersión de la caficultura departamental     | -Desuniformidad   | -Escaso nivel educativo                                     |
| -Grado cultural de las regiones                        | -Escasez de recursos económicos                         | -Fallas en las comunicaciones                               |
| -Incoherencia en políticas                             | -Falta de voluntad política de apoyo al gremio cafetero | -Incapacidad e ignorancia de dirigentes                     |
| -Ineficiencia  | -Individualismo   | -No conciencia de administración                            |
| -Politiquería  | -Inestabilidad de precios internacionales del café      | -Política de empresa cambiante                              |
| -Politización  | -Recursos   | -Recursos económicos inoportunos                            |
| -Rigidez de la estructura institucional (verticalidad) | -Tradicionalismo  | -Vías de comunicación                                       |
|  | -Zonas de trabajo muy grandes                           |   |

#### CONFLICTOS SOCIALES

- |  |                        |                   |
|--|------------------------|-------------------|
| -Conflictos sociales crecientes en zona cafetera | -Descomposición social | -Inseguridad      |
|  | -Orden público         | -Situación social |



### Grupo 3. Oportunidades y riesgos (presente y futuro).

Integrantes:

*Francisco E. Restrepo Higueta, Relator  
Diego F. López I.  
Alberto Aldana Castiblanco  
Germán A. Lotero U.*

Recuadro 7.

#### Conceptos elaborados

- |                |  |
|----------------|--|
| Oportunidades: | <ul style="list-style-type: none"><li>•Desarrollo profesional integral</li><li>•El nuevo modelo de reorganización del Estado</li><li>•La planeación eficiente, oportuna y a largo plazo</li></ul>                        |
| Riesgos:       | <ul style="list-style-type: none"><li>•La competencia interinstitucional</li><li>•Las deficiencias de planeación institucional</li><li>•El deterioro ambiental</li><li>•La producción competitiva y sostenible</li></ul> |

Nos correspondió sintetizar los elementos relativos a las oportunidades y riesgos provenientes del entorno del Servicio de Extensión del Comité de Cafeteros de Antioquia.

#### **5. Conceptos elaborados en el componente de oportunidades.**

En cuanto a oportunidades del Servicio de Extensión del Comité de Antioquia encontramos: a) un desarrollo profesional integral; b) el nuevo modelo de reorganización del Estado; y c) la planeación eficiente, oportuna y a largo plazo.

En primer lugar, vemos una oportunidad en la capacitación para el *desarrollo profesional integral* para aplicarlo a las labores del Servicio de Extensión. Esto da oportunidad para incursionar en otras áreas diferentes al café y poder realizar intercambios con más propiedad con colegas a nivel interno y externo. Además, en la capacitación integral existe la oportunidad de estimular al personal del Servicio de Extensión para un mejor desempeño, prestar mejores servicios y, por ende, lograr mejores resultados.

Como segundo aspecto importante de las oportunidades tenemos el cambio de condiciones bajo el *nuevo modelo de la reorganización del Estado*. Desde este punto de vista encontramos que se pueden aprovechar las ventajas de la apertura económica, los recursos provenientes de otras fuentes de financiación diferentes al Fondo Nacional del Café y una mejor integración con otras instituciones, lo cual nos permitirá conocer otras realidades para mejorar también el desempeño. Además, ese cambio de condiciones originado en el nuevo modelo constitucional permite tener mayor poder de gestión y de negociación, al estar más involucrados con otras instituciones en cada municipio.



Como tercer aspecto tenemos la *planeación eficiente, oportuna y a largo plazo*. Esta planeación es una oportunidad, aunque, como lo veremos en la siguiente sección, puede ser considerada también como un riesgo si no se hace y no se lleva a la práctica. Esa planeación permite mejor competitividad para el sector agropecuario, especialmente porque genera mayor seguridad y credibilidad en el negocio y en el entorno cafetero.

Recuadro 8. Conceptos elaborados acerca de oportunidades.

**DESARROLLO PERSONAL INTEGRAL**

- |   |  |  |
|---|--|--|
| -Capacitación y actualización internacional para aplicarla al Servicio de Extensión | -Podríamos con nuestra capacidad técnica e infra-estructura incursionar en campos nuevos al café | -Desarrollo profesional integral         |
| -Capacitarnos más   |  | -Realizar intercambios                   |
|   |  | -Podríamos vender servicios en el futuro |

**NUEVO MODELO DE REORGANIZACION DEL ESTADO**

- |  |   |   |
|--|---|---|
| -Ampliación en la cobertura vial y de "medios masivos de comunicación"       | -Apertura económica                                     | -Apoyo económico municipal  |
| -Creciente autonomía regional  | -Cofinanciaciones                                       | -Conocimiento de otras realidades                                       |
| -Desarrollo comunitario con base en proyectos                                | -Coordinar actividades                                  | -Nuevo régimen municipal  |
| -Mayor integración con otras instituciones                                   | -Desarrollo de investigación aplicada (pragmática)      | -Integración de otras entidades   |
| -Nuevas y amplias fuentes de recursos para proyectos de desarrollo.          | -Mayor unidad gremial con base en la nueva Constitución | -Liderar nuevos entes   |
| -Se pueden aprovechar recursos provenientes de otras fuentes de financiación | -Reorganización del Estado                              | -Nuevas relaciones interinstitucionales                                 |
|  | -Tener poder de gestión                                 | -Poder aprovechar el desarrollo existente en otros sectores (servicios) |
|  | -Trabajo de equipo con otras instituciones              |   |

**PLANEACION EFICIENTE, OPORTUNA Y A LARGO PLAZO**

- |  |  |                                  |
|--|--|----------------------------------|
| -Competitividad dentro del sector agropecuario | -Falta de estructura y organización cafetera en otros países productores | -Integración de otras entidades  |
| -Modelo a nivel internacional                  |  | -Medios de comunicación          |
|  |  | -Planeación eficiente y a futuro |

**6. Conceptos elaborados acerca del componente de riesgos.**

Mirando hacia el futuro y al entorno del Servicio de Extensión del Comité de Antioquia, agrupamos las tarjetas sobre riesgos en cuatro puntos: a) la competencia interinstitucional; b) las deficiencias de planeación institucional; c) el deterioro ambiental; y d) la producción competitiva y sostenible.

En el primer grupo que titulamos *competencia interinstitucional* consideramos que el Servicio de Extensión del Comité enfrentará la competencia de otras instituciones. Las labores que venimos realizando estarán amenazadas por el celo de otras instituciones y por el mismo manejo que se le está dando al Servicio. Esto está creando una presión grande que conlleva el peligro de que el Servicio pueda finalmente desaparecer.



El segundo grupo lo denominamos *deficiencias de planeación institucional*. Esto está referido a las políticas y a la planeación a todo nivel que impide que la caficultura tenga en el largo plazo un manejo acorde con las circunstancias. Esta ausencia de planeación está causando un malestar entre el técnico del Servicio de Extensión y el mismo usuario, debido a determinaciones que, por ejemplo, resultan asignando áreas muy extensas que el técnico no es capaz de cubrir.

Como un tercer aspecto consideramos el *deterioro ambiental*. Este es un problema muy grave en casi todas las zonas de nuestro trabajo y latente en algunas de ellas, que está poniendo en peligro la conservación de los recursos naturales y amenaza la supervivencia de las generaciones futuras.

Finalmente, tuvimos en consideración la *producción competitiva y sostenible*. Dadas las condiciones de los mercados internacionales, los cambios de precios y la inestabilidad del mismo producto. Se hace necesaria una revisión de los sistemas de producción con el fin de determinar los manejos eficientes que puedan dar lugar a una caficultura sostenible y competitiva.

Recuadro 9. Conceptos elaborados acerca del componente de riesgos.

#### COMPETENCIA INTERINSTITUCIONAL

- |   |   |  |
|---|---|--|
| -Ampliación de usuarios y decrecimiento del Servicio de Extensión | -Celos institucionales                  | -Desplazamiento o reemplazo  |
| -Competencia  | -Desaparición del Servicio de Extensión | -Que entren otras instituciones a prestar un mejor Servicio de Extensión |

#### DEFICIENCIAS DE PLANEACION INSTITUCIONAL

- |   |  |   |
|---|--|---|
| -Falta de recursos                          | -Formación de brecha intrainstitucional  | -Individualismo institucional                                     |
| -La poca o ninguna planeación a largo plazo | -La prioridad de inversión del FNC podría orientarse a obras de infraestructura. | -Mal manejo de relaciones interinstitucionales                    |
| -Manejo politizado y cíclico de las UMATA   | -Perder base de recursos: manejo del FNC   | -Manejo estatal de políticas económicas financieras y tributarias |
| -No depender de nosotros mismos             | -Políticas de mercadeo   | -Persistencia de los monopolios enfocadas a otros sectores        |
| -Políticas macroeconómicas                  |  |   |

#### DETERIORO AMBIENTAL

- |                                       |  |  |
|---------------------------------------|--|--|
| -Condiciones climáticas adversas      | -Creciente deterioro de los recursos naturales | -Deterioro ambiental, cambios climáticos |
| -Deterioro de los recursos naturales  |  |  |
| -Inadecuadas prácticas fitosanitarias |  |  |

#### PRODUCCION COMPETITIVA Y SOSTENIBLE

- |  |   |  |
|--|---|--|
| -Bajos precios internacionales del café      | -Bloqueo económico para la exportación de productos agrícolas | -Competitividad en costos por unidad de producto     |
| -Inestabilidad del mercado interno y externo | -Inseguridad en la zona cafetera                              | -Insostenibilidad económica del cultivo del café     |
| -Presión de resentidos                       | -Mejores oportunidades en otros sectores                      | -Rentabilidad mayor de otras actividades productivas |
| -Revaluación del peso                        |   |  |



## **C. Selección de factores más importantes.**

En esta última sesión del primer día de Taller se procedió a seleccionar factores importantes, derivados de los 244 elementos señalados en el análisis de la situación. A partir de los 19 conceptos elaborados en la sección anterior fueron seleccionados los 11 factores que aparecen en la siguiente lista. El orden en que aparecen en la lista no indica grado de importancia:

1. Deficiencias en los procesos de transferencia de tecnología
2. Políticas de producción
3. Deficiencias de planeación
4. Deterioro ambiental
5. Deficiencias en la evaluación
6. Producción competitiva y sostenible
7. Toma de decisiones dentro del nuevo modelo constitucional
8. Conflictos sociales
9. Descoordinación interinstitucional
10. Desarrollo profesional integral (capacitación e ingresos)
11. Subestimación de los conocimientos del agricultor



### III. Perspectivas

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

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

Para abordar el trabajo de esta fase (Anexo 9), se construyó una matriz cuadrada de 11 x 11, colocando tanto en las columnas como en las hileras los once factores seleccionados en el análisis de la situación (Cuadro 1). Para discriminar la intensidad de las interrelaciones entre los once factores, se utilizó la siguiente escala, a la cual se asociaron cuatro colores:

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

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

La construcción de la matriz dio lugar a una intensa interacción entre los participantes. Luego se determinaron las sumas de influencias y dependencias, los cálculos de cuocientes dependencias÷influencias, influencias÷dependencias y los productos influencias x dependencias.



Factores	A.	B.	C.	D.	E.	F.	G.	H.	I.	J.	K.	ΣInf.	Inf.÷Dep.	I x D
A. Deficiencia en los procesos de transferencia de tecnología	—	0	0	3	0	3	0	1	0	1	3	11	0.7	176
B. Políticas de producción	2	—	3	3	2	3	1	2	2	2	2	22	1.6	308
C. Deficiencias de planeación	2	3	—	3	3	3	2	1	2	2	2	23	1.8	299
D. Deterioro ambiental	0	2	0	—	0	3	3	3	0	0	0	11	0.4	308
E. Deficiencias en la evaluación	3	0	2	2	—	3	0	0	1	3	2	16	1.5	176
F. Producción competitiva y sostenible	0	3	0	3	0	—	3	2	1	0	0	12	0.4	336
G. Toma de decisiones dentro del nuevo modelo constitucional	0	3	3	3	0	3	—	3	3	0	0	18	0.9	378
H. Conflictos sociales	2	0	0	3	2	3	3	—	2	2	0	17	1.0	289
I. Descoordinación interinstitucional	2	1	2	3	1	2	3	2	—	0	2	18	1.3	252
J. Desarrollo profesional integral (capacitación, ingresos)	2	1	2	2	2	2	3	1	2	—	2	19	1.7	209
K. Subestimación de los conocimientos del agricultor	3	1	1	3	1	3	3	2	1	1	—	19	1.5	247
ΣDependencias	16	14	13	28	11	28	21	17	14	11	13	186		
Cuociente dependencias/influencias	1.5	0.6	0.6	2.5	0.7	2.3	1.2	1.0	0.8	0.6	0.7			

◆ ▲ ▲ ◆

Escala:

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

*Símbolos para identificar posibilidades de utilización de variables:*

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



## B. Identificación de factores.

Sobre un plano de coordenadas cartesianas se ubicaron los factores, como pares de puntos, las influencias sobre el eje de las abscisas y las dependencias sobre el de las ordenadas (Fig. 1). Siguiendo las instrucciones contenidas en el Anexo 10, se observaron las tendencias de los factores a comportarse como variables reactivas, activas, críticas e indiferentes.

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

- Deterioro ambiental 2.5
- Producción competitiva y sostenible 2.3

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

- Deficiencias en los procesos de transferencia 1.5

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

- Toma de decisiones dentro del nuevo modelo constitucional 378

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

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

Una variable con potencial para plantear acciones complementarias es:

- Descoordinación interinstitucional 1.3

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

- Políticas de producción 1.6
- Conflictos sociales 1.0

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



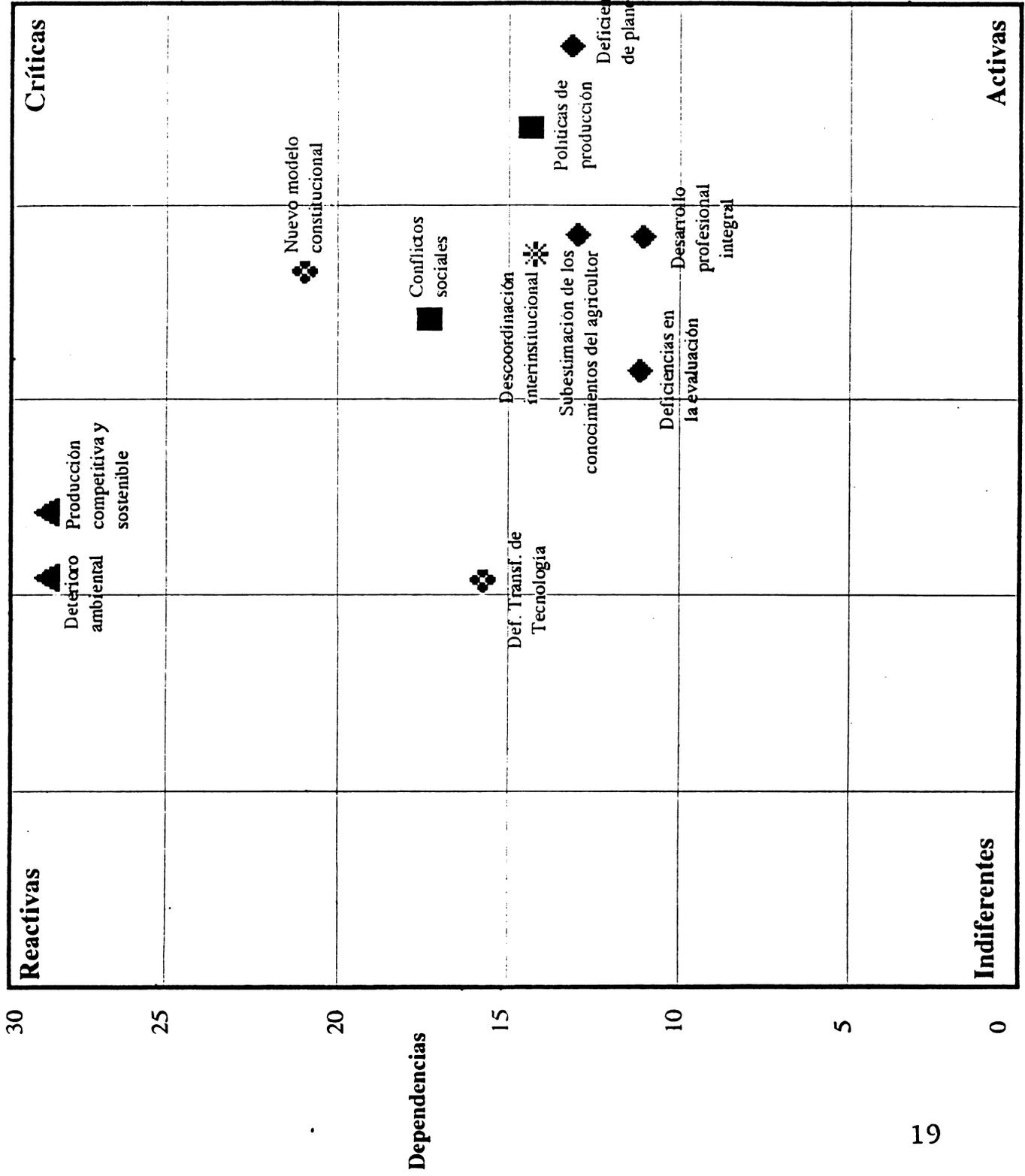


Fig. 1. Tendencias de los factores a comportarse como variables reactivas, activas, críticas e indiferentes.  
Comité de Cafeteros de Antioquia.



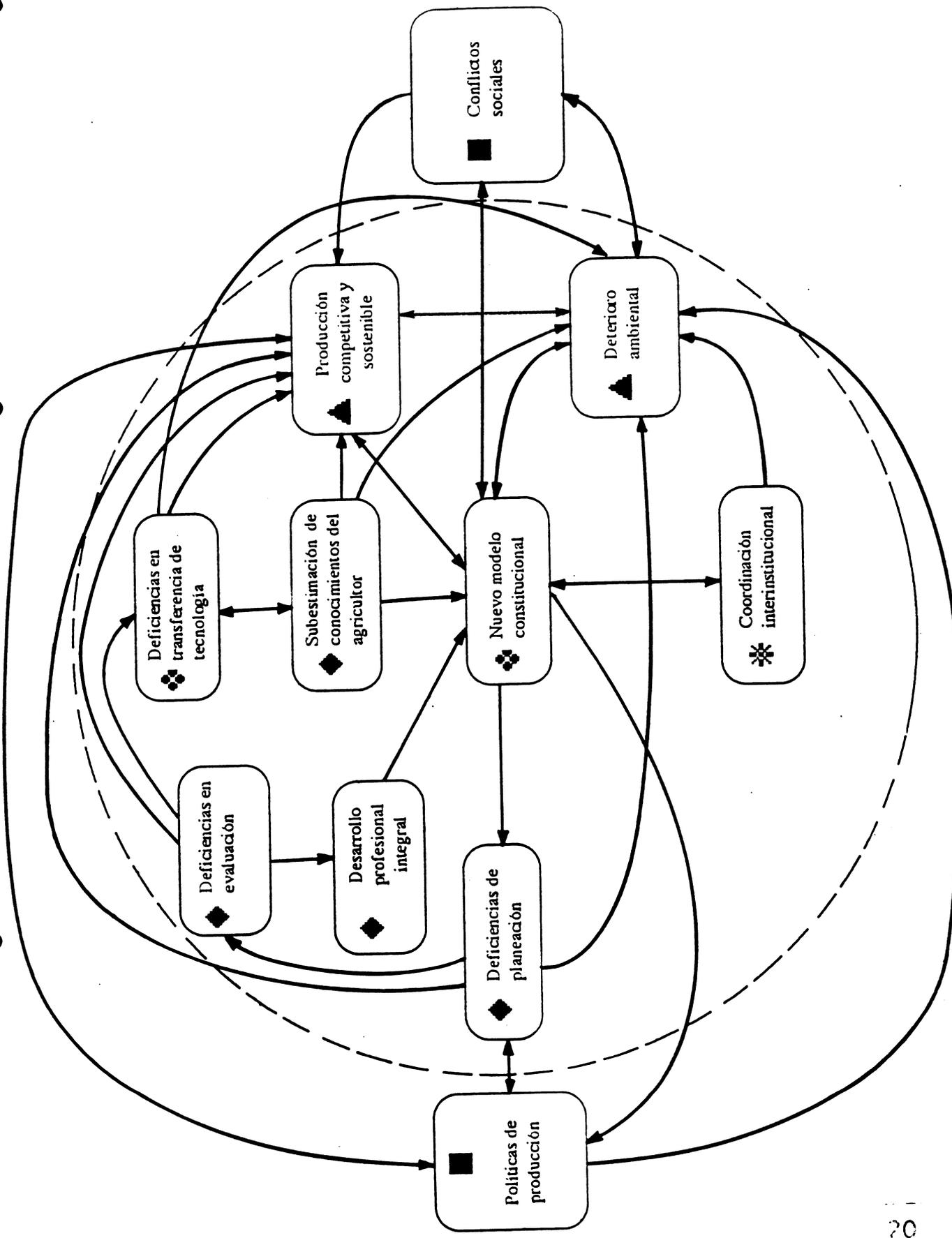


Fig. 2. Visualización de interrelaciones fuertes, algunas de ellas reciprocas. Comité de Cafeteros de Antioquia.



## C. Planteamiento de estrategias.

A partir de la información obtenida en las dos fases anteriores, los participantes procedieron a trabajar organizados en tres grupos, siguiendo las orientaciones contenidas en el Anexo 12. A continuación se presentan sus conclusiones:

### Grupo 1.

Integrantes: *Francisco E. Restrepo Higueta, Relator*  
*Alejandro Alzate Garcés*  
*Iván Darío Correa Castaño*  
*Juan David Suárez Vélez*

Recuadro 10.	
<u>Objetivo de desarrollo:</u>	
	•Producción competitiva y sostenible
Línea de acción programática	•Potenciar los sistemas de producción de agricultores que demuestren ser competitivos y sostenibles
Acciones complementarias:	•Aplicar modelos de planeación y evaluación •Brindar capacitación y estímulos al personal de Extensión

Este Grupo seleccionó como variable central y objetivo de desarrollo la producción competitiva y sostenible. En consecuencia, plantea como objetivo *desarrollar y diseminar sistemas de producción de café que sean competitivos y sostenibles*. Hacemos énfasis en su pluralidad, es decir, en que son varios sistemas. Señalamos que ese desarrollo y esa diseminación se haga en un horizonte de tiempo no inferior a cinco años.

Como factores importantes para lograr ese objetivo planteamos: Primero y más importante que todo lo demás, *potenciar los conocimientos de algunos agricultores* —refiriéndonos a los modelos o sistemas de producción— que demuestren ser competitivos y sostenibles, aunque han sido ignorados en el pasado. Además, desarrollar y aplicar modelos de *planeación y evaluación* con indicadores claros y cuantificables, precisamente para evaluar y poder potenciar estos conocimientos de los agricultores.

Como pilar de estos lineamientos programáticos, planteamos brindar *capacitación y estímulos al personal* del Servicio de Extensión.



## Grupo 2.

Integrantes: *Diego F. López I., Relator*  
*Luis Fernando Ramírez Valencia*  
*Jorge Mario Villa Toro*

Recuadro 11.

Objetivo de desarrollo:

- Desarrollar modelos tecnológicos para el caficultor que aseguren una *producción con competitividad, equidad y sostenibilidad a través del tiempo.*

Líneas de acción programáticas

- Evaluación objetiva de los sistemas de producción de los agricultores
- Planeación eficiente y oportuna

Acciones complementarias

- Participar en los desarrollo del nuevo modelo constitucional, en coordinación con otras instituciones
- Desarrollo profesional integral del personal del Servicio de Extensión

Este grupo plantea como objetivo fundamental el desarrollo de modelos tecnológicos para el caficultor que aseguren una *producción con competitividad, equidad y sostenibilidad a través del tiempo.*

Como líneas de acción para lograr este objetivo, planteamos: a) la evaluación objetiva de los sistemas de producción actual; y b) la planeación eficiente y oportuna.

Complementariamente, ponemos énfasis en: a) participar en los desarrollo del nuevo modelo constitucional en forma coordinada con otras instituciones; y b) establecer un fuerte programa de desarrollo profesional integral para el personal del Servicio de Extensión

En primer lugar, necesitamos hacer una *evaluación objetiva de los sistemas de producción actual*, lo cual implica reconocer que entre los agricultores existen otras alternativas, diferentes a las que convencionalmente han constituido la tecnología del café con que trabaja el Servicio de Extensión. En el campo hemos observado experiencias sobresalientes e interesantes. Estos modelos hay que identificarlos y evaluarlos. En esto es necesario tomar en cuenta que existen distintos tipos de



caficultores: los que tienen empresas de alta inversión que contribuyen fuertemente a la producción pero que antes que todo son inversionistas; y los que están fuertemente anclados en la cultura del café, que generalmente tienen cultivos pequeños y que antes que inversionistas son cafeteros. Los primeros entran al negocio del café y salen del mismo fácilmente, movidos exclusivamente por la rentabilidad. Los segundos son los que le dan estabilidad, sostenibilidad y fundamento sólido a la caficultura al través del tiempo.

Una vez que se hayan evaluado estos sistemas de producción, se requiere hacer una planeación eficiente y oportuna, retomando experiencias, conocimientos y cultura de los productores de café.

Complementariamente, participar en la toma de decisiones dentro del nuevo modelo constitucional en coordinación con otras instituciones. Esto lo hemos discutido mucho al interior del Comité: si no nos integramos a estos procesos, vamos a resultar desplazados por otros que sí lo hagan.

Finalmente, pero no menos importante, para dinamizar todos estos procesos se requiere llevar a cabo un programa de desarrollo profesional integral del personal del Servicio de Extensión.

### Grupo 3.

Integrantes:

*Germán A. Lotero U., Relator*  
*Alberto Aldana Castiblanco*  
*Juan David Botero Sanín*  
*Hernán Tobón Díaz*

Recuadro 12.

<u>Objetivo de desarrollo:</u>	• Disponer de un Servicio de Extensión altamente capacitado y motivado para desarrollar las políticas del gremio
Línea de acción programática:	• Desarrollo profesional integral del personal del Servicio de Extensión, que incluya mejores condiciones laborales y oportunidades apropiadas para capacitarse
Acciones complementarias	• Evaluación adecuada • Planeación de doble vía

En este Grupo pusimos todo el énfasis en el *desarrollo profesional integral*. Tenemos un Servicio de Extensión, en el cual trabajamos con personas, con seres humanos. Estas personas que trabajan allí son las que desarrollan cualquier cosa, el programa que se plantee. Eso lo hacen personas que trabajan con personas. En este momento tenemos unas condiciones laborales que no son las más adecuadas, particularmente si tomamos una parte del Servicio, llámese 'el caso broca'. Es un tercio



del Servicio. Y ese personal está pensando en el trabajo que está haciendo como un escampadero; están allí esperando a ver para dónde se van. *Su motivación hacia el Servicio es muy limitada.*

Existe una *evaluación* que es inadecuada. Nos miden por las hectáreas de café, por el número de almacigos que se hicieron o por lo que se tumbó, e indicadores por el estilo. Además, tenemos una *capacitación poco adecuada*, en la cual quieren actualizarnos como llenando un chorizo, en períodos muy cortos, uno o dos días.

Todo eso contribuye a tener un personal del Servicio de Extensión que va a estar desmotivado y distraído. Peor aún, endeudado. Nos preguntamos, ¿qué porcentaje de este personal está pensando en el negocio del estadero, en el negocio del carro, en el mercado de la casa, en llenar hojas de vida? ¿Cuánta de la plata que se gana ese técnico la tiene que invertir en el sostenimiento del carro o en su propio trabajo? Estamos suponiendo que deberíamos tener un personal dedicado todo su tiempo a su trabajo y no distraído en otras cosas.

Por otro lado, tenemos una *planeación deficiente*, que es unidireccional e impuesta desde arriba. Esa planeación deficiente hace que el Servicio de Extensión dude. Hay mucha duda entre los técnicos al tratar de cumplir con la planeación que viene desde arriba. O con respecto a tecnologías que son impuestas.

¿Qué va a originar todo esto? Bajos resultados y desempeño inmediatista, de apagar incendios. Esto es poner el dedo en la llaga de lo que está pasando con el Servicio de Extensión. Así lo vemos nosotros.

Entonces, pensamos que tomando unas medidas podremos cambiar la situación y tener resultados diferentes. Si a este mismo personal del Servicio de Extensión se le *mejoran las condiciones laborales*, le establecemos una *adecuada evaluación* y una *apropiada capacitación* —en técnica agropecuaria, en comunicación, en aspectos humanos, en la nueva constitución, en fin, todo lo que sea pertinente—. Vamos a tener un Servicio de Extensión que va a estar motivado, interesado, satisfecho, comprometido y dedicado ciento por ciento de su tiempo a ser productivo y creativo al servicio de la caficultura.

Agreguémosle a esto una *planificación acertada, de doble vía*, que tome en cuenta factores altamente relevantes como los sistemas de producción de los caficultores, que busque modelos tecnológicos sostenibles y competitivos en los cuales se considere la equidad en la distribución de los beneficios de la caficultura.

En estas condiciones, vamos a disponer de un *Servicio de Extensión con credibilidad en las políticas* que se están trazando para la zona cafetera. Con un personal así, con una planeación de doble vía y con políticas acertadas, podremos hacer lo que queramos: contribuir al establecimiento del nuevo modelo constitucional, trabajar con otras instituciones, con otros modelos tecnológicos, en fin, lo que quiera. Y tendremos resultados halagadores para todos. Esto es alcanzable. Pensamos que si hay voluntad política todo esto es alcanzable.

Tenemos que abrir los ojos y ser previsivos. En estos momentos se nos está desgranando la mazorca en el Servicio de Extensión. Quienes verdaderamente hacen las instituciones son las personas que las integran. Una institución por muy buena misión, propósitos y propuestas que tenga, si no cuenta con recursos humanos capacitados y dispuestos a luchar para hacer todo eso realidad difícilmente va a sobrevivir, tiende a desaparecer. Este tema es de vigencia de primer orden en las actuales condiciones del Servicio de Extensión del Comité de Cafeteros de Antioquia.



Hasta aquí se presenta el informe del relator del Grupo 3. A continuación se incluyen complementos a la relatoría, agregados en la plenaria por otros participantes:

*Una voz de alerta.* No podemos perder la visión macro y reducir todo al deterioro de las condiciones de trabajo que se reflejan en una reducción de la motivación. Estas son circunstancias coyunturales, relativamente recientes. Si miramos más hacia atrás, cuando el personal estaba adecuadamente remunerado y estimulado en su desarrollo profesional, también había deficiencias estructurales que se reflejaban en el desarrollo de la caficultura, como el deterioro ambiental y otros. Es vital crear condiciones de trabajo estimulantes, pero no es lo único.

*Énfasis en desarrollo profesional del personal.* Sin embargo, la reducción en los estímulos al personal ha venido produciéndose gradualmente en los últimos años y está llegando en este momento a niveles críticos que nos hace asignarle una ponderación muy grande, especialmente si tratamos de vislumbrar el futuro inmediato y de mediano plazo del Servicio de Extensión.



## Comentarios finales

• *Jairo Cano, IICA*: De mi parte, quiero agradecer la generosa participación de ustedes en el trabajo de estos dos días. Quiero reconocer también ante ustedes la satisfacción y la emoción que me produce el haber podido venir a trabajar a Antioquia, mi tierra, aunque sea por un período muy breve. Muchas gracias.

• *Carlos Alberto Saldías, Jefe, Departamento de Extensión, FEDERACAFE*: Ustedes ven que lo que hemos venido a poner en práctica es una metodología completamente nueva, que antes no la habíamos utilizado. Buscamos identificar unos sentimientos e ideas que nos permitan vislumbrar que tenemos que cambiar y hacia dónde tenemos que orientarnos, pero basados en las realidades tales como las perciben quienes están directamente en el campo. Cuando uno se basa en esas realidades, puede planificar con mejores elementos de información y criterios.

A través de estos talleres estamos llegando a tener mucha claridad acerca de hacia dónde dirigimos, qué hay que hacer y cómo orientar nuestras acciones futuras. Además, este es un modelo metodológico que ustedes pueden aplicar a cualquier actividad, por ejemplo, en el caso de la broca. Nos proponemos hacerles llegar a cada uno de ustedes una copia del documento que constituya una memoria estructurada acerca de lo que pasó aquí en este Taller.

Planificar las tareas futuras, sobre la base de los análisis, ideas y propuestas presentadas por ustedes, significa buscar unos propósitos y objetivos que al mismo tiempo sean amplios y alcanzables. Ustedes saben que nosotros nos movemos en un marco de política cafetera dependiente de parámetros internacionales cambiantes.

A partir de 1989 cuando se produjo una ruptura en la estructura anterior, se empezaron a mover las bases sobre las cuales trabajábamos. Y luego se fueron agregando aceleradamente otras poderosas fuerzas de cambio. Estamos cansados de oír hablar de crisis. Esto ya no se llama crisis. El mercado mundial es distinto, no hay Pacto Cafetero. Cuando en años anteriores se vendía café a US \$ 1.40, llegaba dinero en abundancia a las fincas. Hoy, cuando el café está a US \$ 1.80 no alcanza.

Las políticas macroeconómicas mundiales y nacionales —y todo lo que sucede en este mundo interdependiente que está tan afectado por la economía— ya le llegan al negocio del café como nunca le habían llegado. Y esto viene sólo desde hace tres o cuatro años. Ya los abonos no son subsidiados. Ya los créditos no son tan baratos. Ya los insumos no se consiguen tan fácil. Ya la mano de obra es un factor limitante.

En algunas partes ya no hay con quien coger el café. La gente que cosechaba café está en las ciudades trabajando en construcción. ¿Por qué? Porque trabajan a la sombra, con seguro social, ocho horas fijas, les pagan más, el miércoles pueden ir a fútbol. Y todo esto es normal dentro de un proceso de desarrollo. A uno nunca lo puede aterrar que en el campo haya cada vez menos jóvenes. Vayan al campo del Japón a ver cuántos hay. La gente del campo está yéndose a las ciudades, tratando de mejorar. Y, ¿qué tal que nosotros nos dediquemos a tratar de que se devuelvan? ¿Por qué? ¿Por qué no se pueden ir?

Todos esos elementos de contexto le hacen pensar a uno que esto no se llama crisis. *Esto se llama cambio*. Porque mientras uno diga que esto es crisis, la única solución es quedarse esperando a que pase la crisis y a que todo vuelva a ser como era antes. Y eso muy probablemente no va a ocurrir. Ya no va a volver a ser como fue. Si la situación cambió no nos queda otro camino que



cambiar. No podemos quedarnos pensando que no hay perspectivas mientras el precio del café no sea a \$ 300.000. Como esto cambió tenemos que buscar nuevos enfoques. Pero todo esto ocurre no sólo en la industria cafetera.

El país cambió: en el mismo año 1991 cambió todo. Nueva Constitución. Nuevo modelo de desarrollo. Y todavía hay cafeteros que siguen hablando de crisis. ¿Creen que alguna vez van a volver a subsidiar los abonos? ¿O que el crédito se pondrá al 6%? ¿O que el dólar cafetero será diferencial? ¿O que el redescuento de los dólares va a ser inmediato? ¿Creen que la política macroeconómica no va a afectar a los cafeteros igual que al resto del país? Eso es pasado. Uno encuentra cambios coyunturales y estructurales. El Servicio de Extensión se diezmó, simplemente porque no había cómo sostener lo que se tenía; eso es estructural. Otras cosas son coyunturales, como la ayuda para la broca; si en un momento determinado no hay más dinero para broca, se acabarán los brocólogos. Uno aprovecha lo mejor que se pueda las oportunidades estructurales y coyunturales.

Estos temas nos han llevado a reflexionar mucho. Todos los días nos preguntamos para dónde vamos; qué tipo de capacitación hacer; qué más hacer. Hoy estamos frente a una tendencia sorprendente. Se vuelve a hablar mucho de Extensión. Una materia que se volvió exótica en las Universidades. Una materia sobre la cual hace tres años, si uno hablaba de hacer un curso de Extensión, le respondían inmediatamente: 'medio día, sólo podemos dedicarle a eso medio día'. No hace mucho tiempo me llamaron de un Comité a decirme que tenían 20 técnicos nuevos y que fuéramos a hablarles un rato de Extensión para soltarlos al campo. Pero ultimamente se empieza a hablar de Extensión con mayor interés.

Con estos Talleres estamos queriendo reflexionar sobre Extensión frente a las nuevas condiciones del país y el mundo. Y lo estamos haciendo muy participativamente. Yo creo que es difícil hacer ejercicios más participativos y menos conducidos que los logrados en Risaralda hace un mes y en estos dos días aquí en Antioquia. Aquí nosotros no ponemos opinión, todo sale de ustedes. Y de cada ejercicio, aprendemos cómo buscarle variantes que hagan de los Talleres escenarios que propicien el examen objetivo y profundo de los propios planteamientos de quienes participan en ellos.

Así vamos identificando cómo potenciar unos factores en función de otros. La tarea que sigue para nosotros es elaborar el documento y hacerlo llegar a la División Técnica. Pero para ustedes ya quedó tarea: planear e iniciar los cambios relevantes al Comité de Antioquia. El proceso corriendo de esta manera, nos permitirá a los de las Oficinas Centrales en Bogotá, prepararnos para apoyar las nuevas acciones de Extensión en los Comités que vayan emprendiendo nuevos retos. Y así iremos respondiendo a los intereses de cada Comité de acuerdo a sus particularidades.

Seguiremos en contacto. Muchas gracias.



# **Anexos**



Anexo 1

Comité de Cafeteros de Antioquia. División Técnica

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

**Inscripción**

Nombre del participante

Dirección

Años de trabajo en Extensión

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

Otros lugares en donde ha ejercido su actividad como Extensionista

Su profesión y, o, estudios relacionados con Extensión

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

Muy informado

Algo informado

Poco informado



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

### Participantes

**Julio Martín Agudelo Jiménez**

Calle 50A No. 8+122 Bloque 10 Apto. 204  
Medellín  
Ingeniero Agrónomo, varios cursos sobre Extensión.  
Años de trabajo en Extensión: 19.  
Trabajo actual en Andes, Jardín, Hispania y parte de Betania.  
Anteriormente en Jericó, Salgar, Ciudad Bolívar, Ebéjico y  
Fredonia, cubriendo 32 municipios.

**Alberto Aldana Castiblanco**

Calle 32B No. 78-43  
Medellín  
Ingeniero Agrónomo  
Años de trabajo en Extensión: 3.  
Trabajo actual en el Suroeste Antioqueño.

**Jairo Almanza**

Calle 30A No. 83B-38  
Medellín  
Ing. Agrónomo  
Años de trabajo en Extensión: 9.  
Trabajo actual en todo el departamento.  
Anteriormente en Sonsón, Abejorral, Nariño y otros.

**Alejandro Alzate Garcés**

Carrera 81A No. 40-60 Apto. 401  
Medellín  
Ing. Agrónomo, Cursos de la Federación.  
Años de trabajo en Extensión: 6 y medio.  
Trabajo actual en la Seccional Yolombó (12 municipios).  
Anteriormente en Jericó, Pueblo Rico, Tarso, Andes, Jardín e  
Hispania.

**Juan David Botero Sanín**

Calle 32C No. 81B-43 Apto. 302  
Medellín  
Ing. Agrónomo  
Años de trabajo en Extensión: 18.  
Trabajo actual en la Seccional Cocorná.  
Anteriormente en Cañasgordas, Betania, Fredonia, Jericó y  
Cocorná.

**Iván Darío Correa Castaño**

Edificio del Café Piso 11  
Medellín  
Ing. Agrónomo, Cursos de Extensión.  
Años de trabajo en Extensión: 10.  
Trabajo actual en el Nordeste Antioqueño.  
Anteriormente en las Seccionales Ebéjico y Fredonia.

**Diego F. López L.**

Calle 49 No. 50-21  
Medellín  
Ing. Agrónomo  
Años de trabajo en Extensión: 4.  
Trabajo actual en todo el departamento.  
Anteriormente en el ICA, Antioquia.

**Germán A. Lotero U.**

Calle 49 No. 50-21 piso 11  
Medellín  
Ing. Agrónomo  
Años de trabajo en Extensión: 6.  
Trabajo actual en Salgar, Concordia y Betulia.  
Anteriormente en Salgar y otros municipios.

**Luis Fernando Ramírez Valencia**

Calle 49 No. 50-21  
Medellín  
Ing. Agrónomo  
Años de trabajo en Extensión: 10.  
Trabajo actual en la Seccional Medellín: Medellín, Caldas,  
Armenia, Envigado, Sabaneta, Itagüí, La Estrella, Bello,  
Copacabana, Girardota y Barbosa.  
Anteriormente en el Suroeste: Andes y Betania.

**Francisco E. Restrepo Huguita**

Calle 49 No. 50-21 Piso 11  
Medellín  
Ing. Agrónomo  
Años de trabajo en Extensión: 7.  
Trabajo actual en Anzá, Betulia, Caicedo, Concordia y Urrao.  
Anteriormente en la Seccional Yolombó y en Buga (Valle).

**Juan David Suárez Vélez**

Calle 7 No. 39-43 Apto. 602  
Medellín  
Ing. Agrónomo, Postgrado en Planificación del Desarrollo Rural  
Integrado.  
Años de trabajo en Extensión: 10.  
Trabajo actual en Jericó, Pueblo Rico, Tarso, Támesis, Val-  
paraíso y Caramanta.  
Anteriormente en Seccionales Sonsón, Cocorná y Yarumal.

**Hernán Tobón Díaz**

Calle 43 No. 78-51 Apto. 201  
Medellín  
Ing. Agrónomo  
Años de trabajo en Extensión: 14 y medio.  
Trabajo actual en el Suroeste: Ciudad Bolívar, Betania y Carmen  
de Atrato.  
Anteriormente en Jericó, Pueblo Rico, Tarso, Andes y Jardín.

**Jorge Mario Villa Toro**

Calle 49 No. 50-21, Piso 11  
Medellín  
Zootecnista  
Años de trabajo en Extensión: 21.  
Trabajo actual en Zonas Valle de Aburrá, Nordeste, Occidente,  
Oriente y parte del Suroeste.  
Anteriormente en los mismos.



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

## Programa

Miércoles. 15 de marzo

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

Jueves. 16 de marzo

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



## Anexo 4

Comité de Cafeteros de Antioquia. División Técnica

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

#### Objetivos y expectativas

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

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



- [ ] Espero que en este Taller examinemos las metodologías para agregar precisión a los estudios de caracterización del contexto agroecológico y socioeconómico de los productores.
- [ ] Espero que a través de una participación autónoma, crítica, diáfana y positiva, desde la base aportemos orientaciones acerca de lo que deberá ser el Servicio de Extensión en los próximos años.
- [ ] Con mis intervenciones en este Taller, espero participar desde el inicio en una reconceptualización del Servicio de Extensión.
- [ ] Espero que las ideas de cada participante sean escuchadas y analizadas sin prejuicios ni preconcepciones que *a priori* puedan hacerlas ver como equivocadas.
- [ ] Espero en este Taller aprender a utilizar el Manual de Proyectos BPIN.
- [ ] Espero que este Taller sea un escenario apropiado para expresar con plena libertad y autonomía las reflexiones de los técnicos acerca de lo que debería ser en el futuro inmediato la labor del Servicio de Extensión.
- [ ] Espero que examinemos la situación del Servicio de Extensión en sus logros, deficiencias, obstáculos, potencialidades, riesgos y oportunidades para enfrentar los nuevos retos.
- [ ] Espero sugerir vías para que la Federación mantenga su vigencia en los procesos de construcción de una sociedad más participativa, democrática, descentralizada, sostenible, equitativa y competitiva.
- [ ] Espero que formulemos estrategias de difusión tecnológica.
- [ ] Espero que formulemos estrategias de utilización de un medio alternativo para la transferencia de tecnología.
- [ ] Espero que en este Taller los participantes aportemos toda nuestra creatividad.
- [ ] Espero que en nuestros análisis y perspectivas para el Servicio de Extensión tengamos en cuenta las implicaciones de la legislación de fondos parafiscales.
- [ ] Espero que en este Taller hagamos una evaluación del desempeño profesional de cada uno de los participantes.
- [ ] En este Taller espero participar en la elaboración de un diagnóstico organizacional.
- [ ] Espero que estos talleres no vayan a constituir una tulina más, fuente de frustraciones.
- [ ] Espero que identifiquemos diferencias sustanciales entre el modelo de difusión de innovaciones y el cambio tecnológico participativo.
- [ ] Espero que en estos talleres identifiquemos las nuevas habilidades que los Extensionistas



necesitamos desarrollar para ejercer acompañamiento efectivo y liderazgo en los procesos de cambio en la Zona Cafetera.

- [ ] Espero discutir en profundidad el concepto de organización para la transferencia de tecnología.
- [ ] Espero examinar las limitantes actuales de los caficultores para tener acceso a las líneas de crédito.
- [ ] Espero que en este Taller examinemos las maneras como las líneas tradicionales de acción del Servicio que hacen énfasis en la producción de café se pudieran complementar con otras líneas de trabajo que planteen los nuevos retos por los que atraviesa el país y la caficultura.
- [ ] Espero que se discuta la problemática de la comercialización de productos diferentes al café en la Zona Cafetera.
- [ ] Espero que a través de estos Talleres se identifiquen nuevos roles y cambios de actitud que se requerirán para hacer un trabajo eficaz de acompañamiento a la gestión de iniciativas comunitarias.

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

**Nombre del participante**

**Cuestionario número**



## Anexo 5

Comité de Cafeteros de Antioquia. División Técnica

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

## Metodología del Taller.

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

Se propone utilizar tres componentes metodológicos:

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

#### B. Perspectivas.

Se propone utilizar tres componentes metodológicos:

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



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

# Análisis de la situación.

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

### A. Desde el interior del Servicio de Extensión del Comité de Cafeteros de Antioquia

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

### B. Desde el entorno.

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



## Elementos señalados en el Análisis de la Situación

### 1. LOGROS

- 1.1. -Acercamiento a comunidades
- 1.2. -Apoyo institucional
- 1.3. -Aumento de la autoestima de los caficultores
- 1.4. -Aumento en la cobertura a los agremiados
- 1.5. -Avance tecnológico
- 1.6. -Avance tecnológico-económico
- 1.7. -Cambio
- 1.8. -Cambio de mentalidad
- 1.9. -Capacidad de gestión con unidad institucional
- 1.10. -Capacitación
- 1.11. -Cobertura
- 1.12. -Compañerismo
- 1.13. -Comunicación
- 1.14. -Conciencia de mejor nivel de vida
- 1.15. -Conocimiento tecnológico
- 1.16. -Convocatoria y aglutinamiento del caficultor
- 1.17. -Credibilidad
- 1.18. -Credibilidad y liderazgo
- 1.19. -Desarrollo
- 1.20. -Desarrollo rural
- 1.21. -Desarrollo social
- 1.22. -Desarrollo sostenible en el tiempo
- 1.23. -Desarrollo tecnológico
- 1.24. -El Servicio de Extensión ha logrado un alto desarrollo de la tecnología del café
- 1.25. -Fortalecimiento como gremio
- 1.26. -Fuerte vínculo con el agricultor
- 1.27. -Generador de desarrollo
- 1.28. -Se ha logrado sortear épocas difíciles
- 1.29. -Hemos mantenido la unidad gremial
- 1.30. -Hemos participado en el desarrollo integral de la zona cafetera
- 1.31. -Hemos participado en el mejoramiento del nivel de vida del caficultor
- 1.32. -Incremento en capacidad productiva y administrativa
- 1.33. -Liderazgo como gremio
- 1.34. -Mejoramiento de los ingresos familiares
- 1.35. -Organización comunitaria
- 1.36. -Permanencia gremial
- 1.37. -Positivismo en las comunidades cafeteras
- 1.38. -Promoción de la autogestión
- 1.39. -Se ha creado una cultura cafetera
- 1.40. -Seguridad en su trabajo
- 1.41. -Sentido de pertenencia
- 1.42. -Tecnificación
- 1.43. -Transferencia de tecnología
- 1.44. -Unión como gremio



## Anexo 8

*Comité de Cafeteros de Antioquia, División Técnica*

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

## Síntesis de la situación. Trabajo de Grupos.

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

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

**Grupo 2. Potencialidades y obstáculos (presente y futuro).**

**Grupo 3. Oportunidades y riesgos (presente y futuro).**

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## Anexo 10

Comité de Cafeteros de Antioquia. División Técnica

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

## Planteamiento de estrategias. Identificación de factores.

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

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

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



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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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









