



MARCO ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL Y ASOCIATIVO EN EL SECTOR PAPA Y SU INTEGRACIÓN PRODUCTIVA





En este documento se presenta el Marco Estratégico para el fortalecimiento empresarial, asociativo y su integración productiva -PAPA , que tiene como objetivo definir las estrategias a implementar por parte del Fondo Nacional de Fomento de la Papa - FNFP durante las vigencias comprendidas del 2022-2026 que se desarrollaran con asociaciones, cooperativas y productores susceptibles de ser beneficiados del proyecto de Asociatividad y Emprezarización, a fin de brindar metodologías y herramientas para alcanzar los objetivos establecidos a partir de las acciones (etapas) de *promoción, activación, potencialización y actuación -PAPA.*

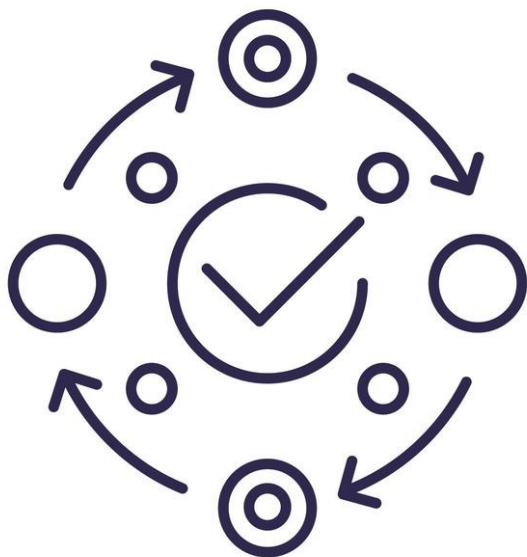
Esta formulación utilizó como base una investigación exploratoria en los nueve departamentos productores de papa contemplando la participación de **59** asociaciones y **23** líderes veredales; adicionalmente, en este ejercicio se realizaron dieciséis (16) grupos focales con asociaciones, cooperativas, y productores de papa, además de instituciones, la academia y el sector privado comercial o de transformación con el fin de identificar sus necesidades, nivel de integración económica en la cadena, además de sus capacidades organizacionales y nivel de articulación con los sector público y privado.

De estos ejercicios resultó una recopilación de información primaria que fue utilizada en este marco estratégico, esta información permitirá al FNFP contar con instrumentos que a la vez le faculten de tener métricas sobre el grado de desarrollo y/o madurez de las organizaciones en el sector, de modo tal que le permita tener un diagnóstico sectorial que actúe como línea base de medición, de esta forma se formula una estrategia integral de fortalecimiento corporativo, con herramientas metodológicas que facilitan la formulación de modelos de agronegocios incluyentes.

DIAGNÓSTICO



METODOLOGÍAS



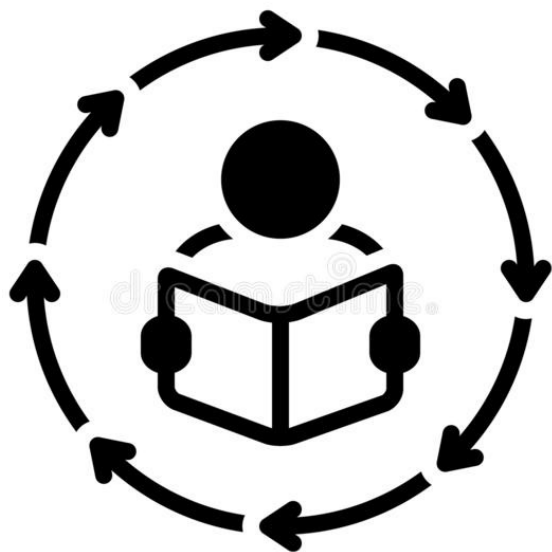
Durante esta etapa del proyecto se realizó un diagnóstico bajo la metodología de investigación exploratoria y de grupos focales con asociaciones, cooperativas y productores (líderes no asociados) de papa con el fin de identificar sus necesidades, el nivel de integración económica de la cadena y capacidades organizacionales y de articulación con el sector privado y público; y así poder contar con una matriz de criticidad frente a los aspectos que el marco debe priorizar en lo restante de la vigencia y los próximos cuatro años.

Como primer punto, se partió de la formulación del **ICO** que es un instrumento metodológico diseñado por el Departamento Nacional de Planeación – DNP- para establecer la capacidad de gestión de las organizaciones para identificar las debilidades y fortalezas, la forma como deben funcionar, sostenerse y organizarse jerárquicamente para lograr la superación de sus barreras.

Seguidamente, se realizaron los **Focus Groups**, que en este punto permiten la identificación conjunta, la cuantificación y definición de las metas, objetivos, actividades y presupuestos del proyecto para atender las oportunidades reales del mercado y así desarrollar iniciativas que optimicen la asignación y el uso de los recursos de inversión del Fondo Nacional de Fomento de la Papa para los próximos años.

A través del ICO, se obtuvo una batería de indicadores que permiten valorar el nivel de competitividad de las asociaciones y cooperativas productoras de papa. Basados en el método cuantitativo y empírico analítico R-R, asignando valores entre 0 y 5 a cada respuesta del encuestado. Es decir, asignamos una expresión numérica a cada nivel de respuesta del encuestado para determinar variables de la organización. Al final, el puntaje mayor de este indicador es de 100, pero un nivel de 70 puntos es aceptable para las organizaciones.

Puntaje ICO	Nivel de Competitividad
90 – 100	Alto: Muy competitiva
80 – 89	Medio-alto: Competitiva
70 – 79	Poco competitiva
0 – 69	No competitiva



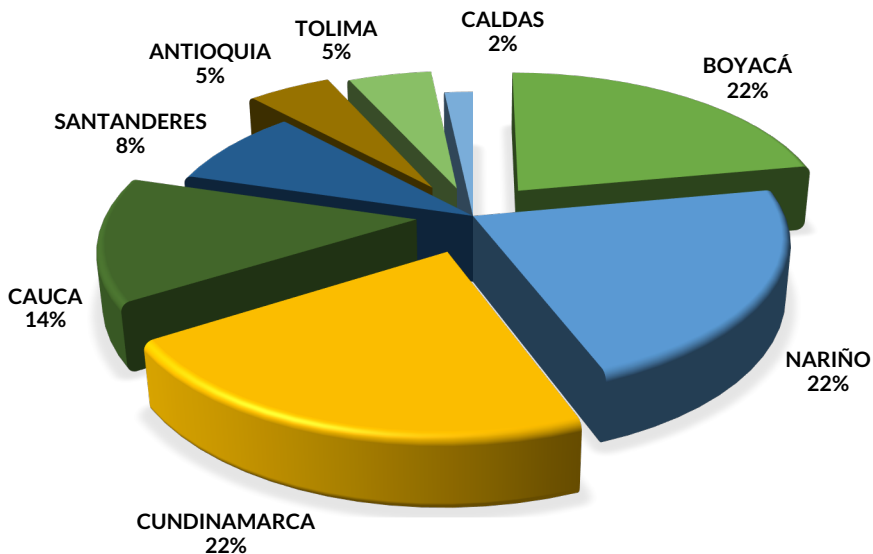
El Índice de Capacidad Organizacional – ICO, tiene por objetivo ofrecer a los diagnosticados un instrumento que permita establecer su capacidad de gestión, con el fin de identificar con ellos mismos las fortalezas y debilidades en su funcionamiento.

La aplicación de este instrumento permite caracterizar las asociaciones o cooperativas, generando, también, un diagnóstico que sirva como insumo para la formulación y puesta en marcha de estrategias de fortalecimiento organizacional en cada una de las áreas evaluadas: servicios, nivel asociativo, estructura organizacional, recursos humanos, recursos físicos, gestión financiera, direccionamiento estratégico, redes alianzas y procesos, y beneficiarios. Las estrategias de fortalecimiento buscan alcanzar la consolidación y estabilidad.

ASOCIACIONES DIAGNOSTICADAS, SEGÚN DEPARTAMENTO Y MUNICIPIO

ASO_NOMBRE	MUNICIPIO	DEPARTAMENTO
AMCABF	MARINILLA	ANTIOQUIA
COOAGROUNIÓN	UNIÓN	ANTIOQUIA
LAVADORA LAS BRISAS SAS	LA UNIÓN	ANTIOQUIA
AGROPACUC	CUCAITA	BOYACÁ
ASOPAPS - SAMACA	SAMACA	BOYACÁ
ASOCIASIA	SIACHOQUE	BOYACÁ
ASOORQUÍDEA	CHIVATÁ	BOYACÁ
APROAGRO TOCA	TOCA	BOYACÁ
ASOPROAGROS	TUTA	BOYACÁ
ASPROPABELEN	BELÉN	BOYACÁ
AGROBACHUE SAS	CHIQUEIZA	BOYACÁ
COOINMOTAVITA	MOTAVITA	BOYACÁ
COINAGRO	PAIPA	BOYACÁ
ASO. PEQ Y MED PROD. AGROP. DE CHIQUEIZA Y MOTAVITA	CHIQUEIZA	BOYACÁ
EL OLIVO	COMBITA	BOYACÁ
PROAGROVIRACACHA	VIRACACHÁ	BOYACÁ
AGROMAS RIOBLANCO	MANIZALES	CALDAS
ASAGRAP	PURACÉ	CAUCA
ASOCIACIÓN CAMPESINA DE PALETARÁ (ASCAMC)	PURACÉ	CAUCA
ASCEMOL	PURACÉ	CAUCA
ASOPAPA	PURACÉ	CAUCA
ANUC - PURACÉ	PURACÉ	CAUCA
ASOCIACIÓN CAMPESINA	TOTORÓ	CAUCA
ASPROPAPA	TOTORÓ	CAUCA
COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE GABRIEL LÓPEZ	TOTORÓ	CAUCA
ASO. AGROPEC. DE VILLAPINZÓN VILLAPAPA	VILLAPINZÓN	CUNDINAMARCA
ASOAGRA	GRANADA	CUNDINAMARCA
ASOPAPA	SIBATÉ	CUNDINAMARCA
ASOAGROPEL	LENGUAZAQUE	CUNDINAMARCA
ASO. DE PROD. DE PAPA CRIOLLA FINA Y CULTIVOS ASOC.	SUBACHOQUE	CUNDINAMARCA
APROPAC	LA CALERA	CUNDINAMARCA
ASO. COL. DE CULTIVOS DE PAPA Y OTROS CULTIVOS DE FRÍO	VILLAPINZÓN	CUNDINAMARCA
ASOPROHASU	SUESCA	CUNDINAMARCA
ASOAGROGUACHETA	GUACHETÁ	CUNDINAMARCA
ASIPROMAÍZ	SIMIJAQUE	CUNDINAMARCA
COAGROUBAQUE	UBAQUE	CUNDINAMARCA
ASOPAPAS	PASCA	CUNDINAMARCA
UNIÓN DE PROD., GANAD. Y AGROP. TIBITAS LENGUAZAQUE	LENGUAZAQUE	CUNDINAMARCA
ASOCIACIÓN CAMPESINA ASCAMP	ICONOZO	TOLIMA
ASO. AGROPECUARIA BONANZA	PASTO	NARIÑO
ASO. AGROPECUARIA CAMPESINA DEL SOCORRO	PASTO	NARIÑO
ASO. AGROPECUARIA NUEVA BOLÍVAR	ILES	NARIÑO
ASO. SEMBRADORES DE PAZ Y DESARROLLO	PUPIALES	NARIÑO
ASO. AGROPECUARIA VILLA HERMOSA	GUACHUCAL	NARIÑO
ASOCOFRADIA	GUALMATAN	NARIÑO
ANUPORPA	TANGUA	NARIÑO
ASO. SISTEMA DE PRODUCTIVIDAD SEMILLAS DEL CAMPO	GUACHUCAL	NARIÑO
COOIROSAM	SAMANIEGO	NARIÑO
ASONEBNAR	PASO	NARIÑO
COOMUCEB	PASTO	NARIÑO
FORTALEZA CAMPESINA	CONTADERO	NARIÑO
RENACER CAMPESINO ALTOS DE SAN PEDRO	PASTO	NARIÑO
ASOAGRIMUTIS	MUTISCUA	SANTANDER
ASOPAGUACA	GUACA	SANTANDER
ASOPACOSAN	CONCEPCIÓN	SANTANDER
ASOPAGAR	CERRITO	SANTANDER
ASOPROPACHITAGÁ	CHITAGÁ	SANTANDER
ASOPASI	SANTA ISABEL	TOLIMA
PAPICULTORES DEL RUIZ	MURILLO	TOLIMA

Los datos de este informe provienen del diagnóstico que se aplicó a 59 asociaciones y cooperativas productoras de papa legalmente constituidas y ubicadas los departamentos productores: Cundinamarca, Boyacá, Nariño Antioquia, Cauca, Santander, Tolima y Caldas.



METODOLOGÍA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

El diagnostico se dividió en tres módulos:

- **Caracterización:**

Se identifica y recolecta información básica de la asociación o cooperativa. Por ejemplo, indaga acerca de donde está ubicada la asociación, desde hace cuánto existe, cuántos miembros pertenecen a ella y cuántos están activos, etc.

- **Ámbito interno:**

Se indaga el recurso humano, las funciones administrativas y toma de decisiones, la capacidad de gestión, financiera e instalada de la asociación, el manejo contable, las estrategias de seguimiento y evaluación y los medios de comunicación.

- **Ámbito externo:**

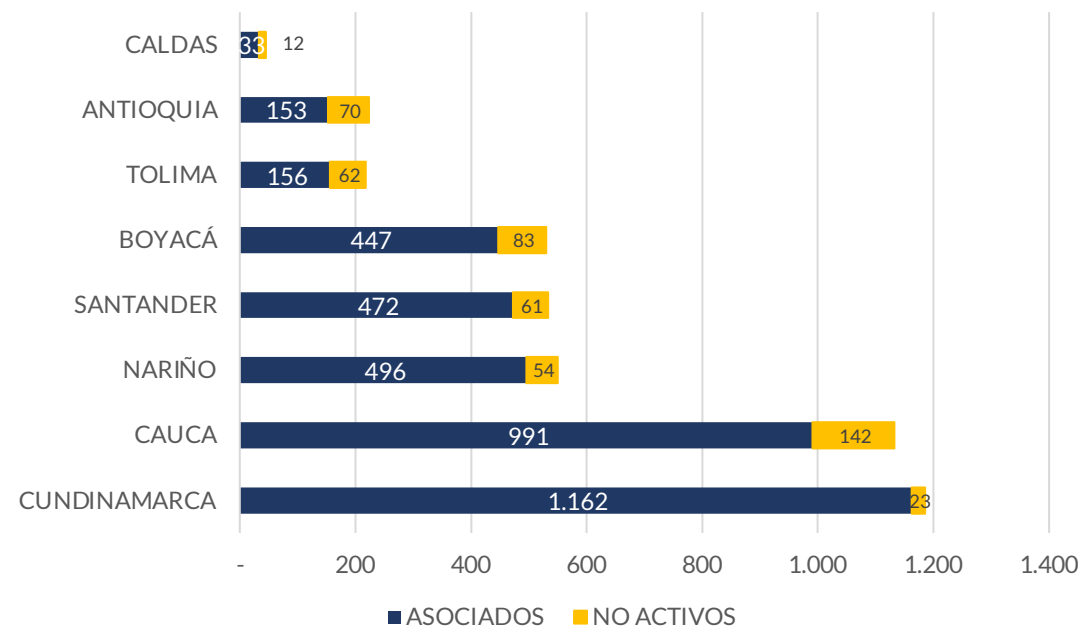
Se indaga en la capacidad de gestión de la asociación para establecer relaciones externas con otras organizaciones. Por ejemplo, entidades publicas o privadas u organizaciones sociales.

VARIABLES

METODOLOGÍA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

NIVEL DE ACTIVIDAD ASOCIATIVA

DEPARTAMENTO	ASOCIADOS	NO ACTIVOS	% DE INACTIVIDAD
Antioquia	153	70	46%
Boyacá	447	83	19%
Caldas	33	12	36%
Cauca	991	244	25%
Cundinamarca	1.162	363	31%
Tolima	156	62	39%
Nariño	496	54	11%
Santander	472	61	13%
TOTAL DEPTOS	3.910	949	24%



Se identifica que las asociaciones presentan en promedio una tasa alta de vinculación de productores, sin embargo, con el tiempo parece que estos van perdiendo el interés asociativo, lo que lleva a una alta tasa de deserción de la actividad. En general todos presentan esta tendencia, es menos fuerte en Nariño y Santander.

Durante la recolección, preguntamos si la asociación presta a la comunidad los mismos servicios que presta a sus socios. El 58 % indicó que sí, mientras que el 31 % afirmó que no. El 12 % prefirió no responder. Entre quienes dijeron que sí prestan a la comunidad los mismos servicios que presta a los socios, resaltamos los siguientes comentarios:

"Sí, pero se le da prioridad a los asociados."

"Sí, les alquilamos el banco de maquinaria. Pero a los asociados les cobramos menos."

"Sí, a los asociados se les vende y presta. Pero a los no-asociado solo se les vende, NO se les presta."

"Sí, cuando nuestros asociados no tienen papa, le ofrecemos los servicios a particulares."

Se destaca como potencial:

En Cundinamarca:

- Gestión de certificado de semilleristas.

En Boyacá:

- Servicio de lavado de papa.

En Nariño:

- Ahorro y préstamo de dinero a los socios
- Fondo de solidaridad.

En Antioquia:

- Gestión de la transformación.

METODOLOGÍA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

CARACTERIZACIÓN

	ANTIOQUIA	BOYACÁ	CALDAS	CAUCA	CUNDINAMARCA	NARIÑO	SANTANDER	TOLIMA
Promedio asociados	34	34	33	124	89	38	94	38
% Activos	54%	81%	64%	86%	69%	89%	87%	60%
% Inactivos	46%	19%	36%	14%	31%	11%	13%	40%
Asociaciones con límite de asociados	0%	30%	0%	50%	11,10%	30%	0%	33%
Antigüedad (Años)	15,0	7,5	4,7	6,1	6,5	5,7	3,2	6,8
Crecimiento (número de veredas)	138	422	22	156	225	74	45	63

24%

Promedio de inactividad de socios

6,9 años

En promedio de antigüedad

METODOLOGÍA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

CARACTERIZACIÓN

	ANTIOQUIA	BOYACÁ	CALDAS	CAUCA	CUNDINAMARCA	NARIÑO	SANTANDER	TOLIMA
Promedio asociados	34	34	33	124	89	38	94	38
% Activos	54%	81%	64%	86%	69%	89%	87%	60%
% Inactivos	46%	19%	36%	14%	31%	11%	13%	40%
Asociaciones con límite de asociados	0%	30%	0%	50%	11,10%	30%	0%	33%
Antigüedad (Años)	15,0	7,5	4,7	6,1	6,5	5,7	3,2	6,8
Crecimiento (número de veredas)	138	422	22	156	225	74	45	63
Panel B. Módulo 2: Ámbito interno								
Características del presidente								
Edad								
Entre 30 y 39 años	0%	0%	0%	0%	8%	8%	0%	0%
Entre 40 y 49 años	63%	8%	0%	0%	8%	60%	0%	0%
Entre 50 y 59 años	38%	50%	23%	33%	52%	20%	80%	0%
Entre 60 y 69 años	0%	25%	50%	67%	24%	4%	0%	100%
Entre 70 y 79 años	0%	17%	27%	0%	8%	8%	20%	0%
Más de 80 años	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Educación								
No estudió	13%	33%	67%	17%	37%	0%	0%	25%
Menos que primaria	0%	17%	33%	17%	24%	13%	0%	13%
Primaria	0%	25%	0%	33%	33%	75%	0%	13%
Secundaria	63%	17%	0%	25%	1%	13%	90%	50%
Técnico o universitario	25%	8%	0%	8%	5%	0%	10%	0%

70%

De los presidentes tienen entre 40 y 59 años

24%

De los presidentes de las asociaciones no poseen ningún estudio.

METODOLOGÍA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

CARACTERIZACIÓN

	ANTIOQUIA	BOYACÁ	CALDAS	CAUCA	CUNDINAMARCA	NARIÑO	SANTANDER	TOLIMA
Habilidades ofimáticas								
Bien	50%	25%	0%	0%	38%	50%	0%	0%
Regular	25%	38%	25%	50%	25%	25%	38%	25%
Mal	13%	13%	50%	25%	13%	13%	38%	50%
No lo sabe manejar	13%	25%	25%	25%	25%	13%	25%	25%
Compromiso de los asociados								
Asistencia								
Excelente	12%	0%	0%	13%	0%	0%	0%	0%
Muy buena	17%	13%	16%	50%	13%	0%	38%	13%
Buena	37%	38%	35%	38%	12%	67%	38%	63%
Regular	34%	50%	49%	0%	75%	33%	25%	25%
Participación de los asociados								
Excelente	30%	0%	0%	50%	13%	0%	38%	10%
Muy buena	40%	25%	35%	42%	12%	67%	38%	25%
Buena	30%	75%	65%	8%	75%	33%	25%	65%
Regular	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

70%

De los presidentes tienen entre 40 y 59 años

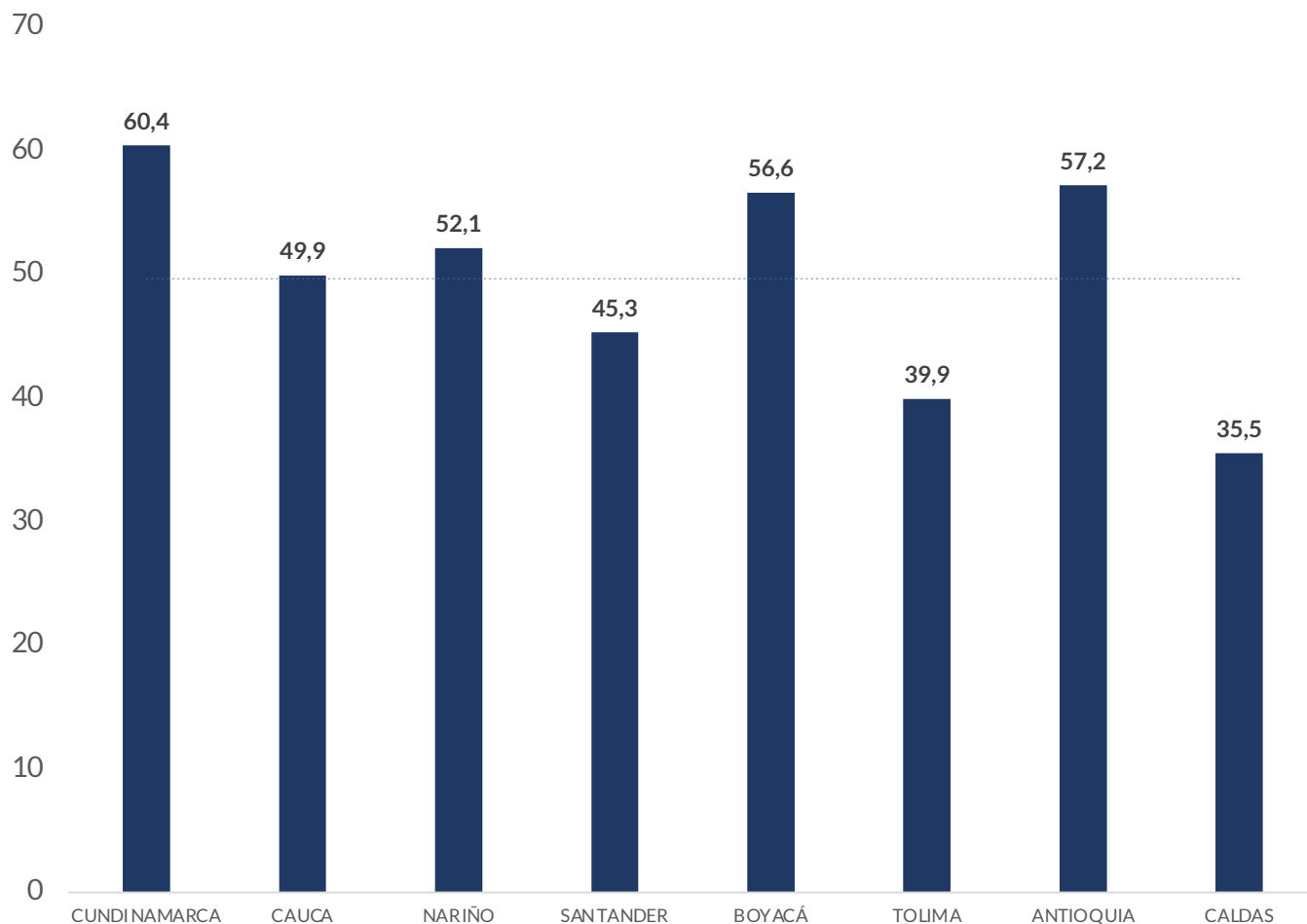
24%

De los presidentes de las asociaciones no poseen ningún estudio.

METODOLOGÍA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Con base en las respuestas de los diagnosticados, construimos el ICO, el cual tuvo un resultado relativamente bajo para la mayoría de estas organizaciones, por debajo de los 70 puntos en todos los casos. La Figura muestra el ICO promedio por departamento.

De los diagnosticados el 62,5 % tiene un ICO entre 25 y 35 puntos y el 9,4 % tiene un ICO entre 35 y 45 puntos. El 16% tiene entre 45 y 55 puntos, mientras que el 12,5 % tiene entre 55 y 75 puntos.

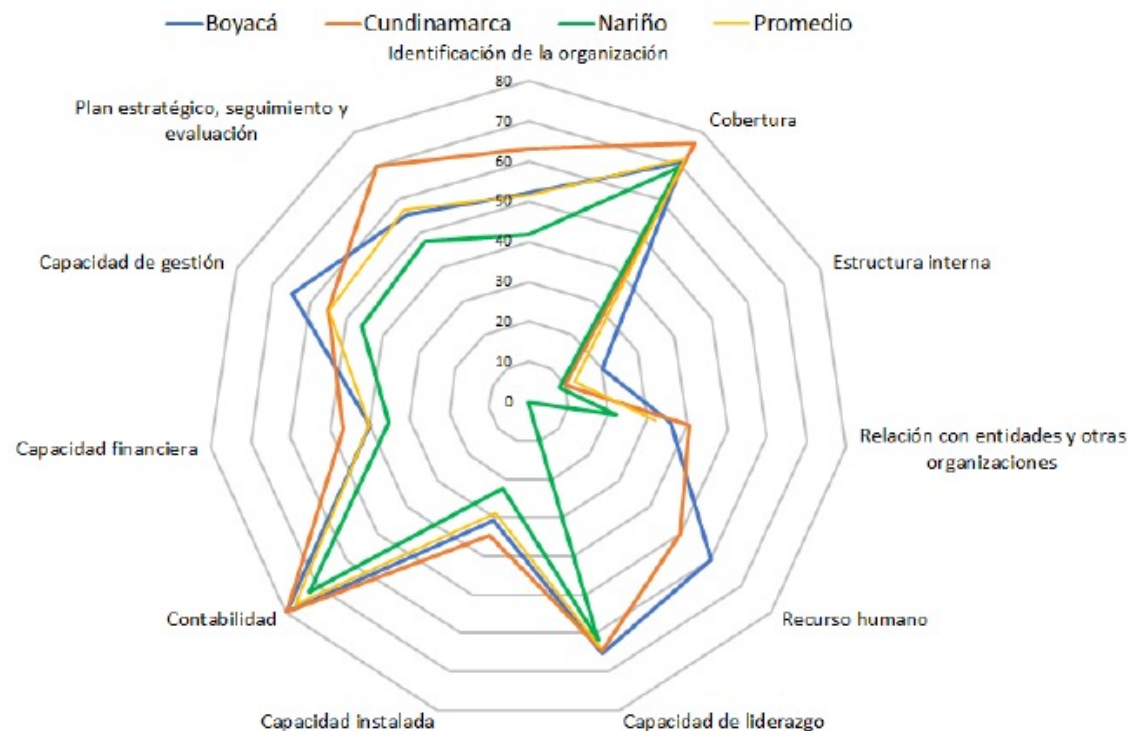


ICO: ÍNDICE DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

Se expone el porcentaje promedio de cumplimiento de las asociaciones o cooperativas de un departamento, con respecto al total de puntos posibles por categoría.

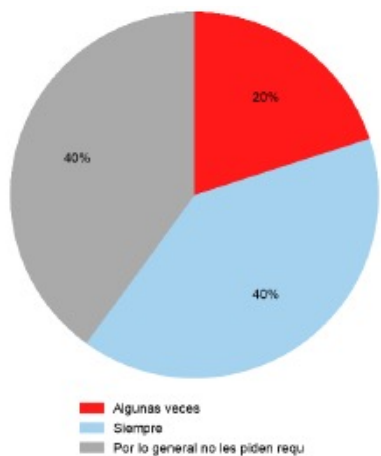
Cada línea de color corresponde a un eje, en el cual representa una cantidad para distintos valores para el departamento.

Por ejemplo, la línea azul representa el porcentaje promedio de cumplimiento para el departamento de Boyacá, la naranja Cundinamarca, la verde Nariño y la amarilla es el promedio.

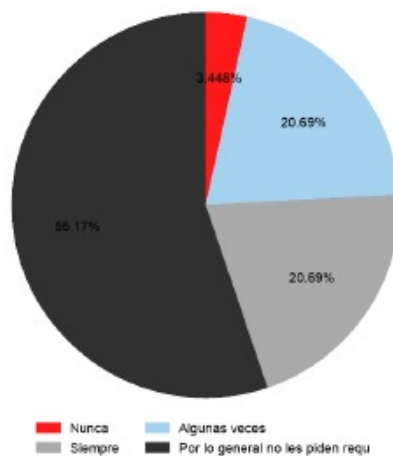


DIAGNÓSTICO ABIERTO

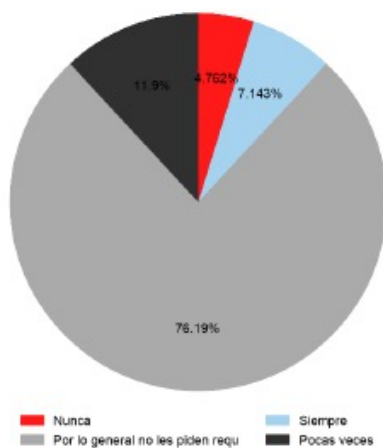
¿Qué tanto cumplen con los requisitos técnicos de los clientes?



(a) Cundinamarca



(b) Boyacá



(c) Nariño

¿Cómo es la forma en que producen?



(a) Cundinamarca



(b) Boyacá



(c) Nariño

FOCUS GROUP



METODOLOGÍA FOCUS GROUP



De acuerdo con el desarrollo metodológico de la investigación, la ETAPA B estuvo caracterizada por la aplicación de una herramienta de carácter cualitativo, con la cual se buscó profundizar en los hallazgos más significativos de la fase exploratoria. Por su naturaleza, la herramienta posibilitó espacios de diálogo abiertos y transparentes en los que se discutieron temas de gran importancia para la identificación de los factores críticos que experimenta el sector en Cundinamarca, Boyacá, Nariño y Antioquia.

Los grupos focales como herramienta cualitativa permitió establecer un espacio de interacción entre diferentes personas, con la finalidad de dar cuenta de la multiplicidad de posiciones, percepciones y opiniones de los participantes; dada su naturaleza busca articular los hallazgos de forma colectiva. El espacio estuvo facilitado por una serie de preguntas que tenían como objetivo dinamizar el diálogo entre asistentes y facilitador, de forma tal en la que se profundizó en la identificación de los factores críticos, como también, se buscó ampliar el espectro de estos. Adicionalmente, permitieron ahondar en una serie de temáticas que surgieron a partir de las encuestas realizadas durante la ETAPA A de la investigación exploratoria.

METODOLOGÍA FOCUS GROUP

Los siguientes aspectos fueron macro temas que sirvieron para la formulación de las preguntas guía de la actividad:

- Producción y comercialización.
- Asistencia técnica.
- Obtención de semillas.
- Formulación de proyectos.
- Adquisición de maquinaria agrícola.
- Incursión en nuevos mercados.
- Participación activa en el desarrollo municipal.
- Construcción de redes a nivel local, regional y nacional.

- Diversificación de productos.
- Vías de comunicación y transporte.
- Fortalecimiento organizativo y comunitario.
- Fuentes de ingreso sostenibles.
- Fortalecimiento de la credibilidad en las instituciones del gobierno.
- Acceso a espacios de formación y capacitación.

- Asociatividad y participación activa en proyectos para el beneficio colectivo.
- Certificaciones y registros para la comercialización.
- Proponer mecanismos eficientes para agregar valor a los productos.
- Motivar la participación en modelos asociativos.
- Nuevos canales de comercialización que promuevan el comercio justo.
- Fondos de ahorro y solidaridad.

METODOLOGÍA FOCUS GROUP

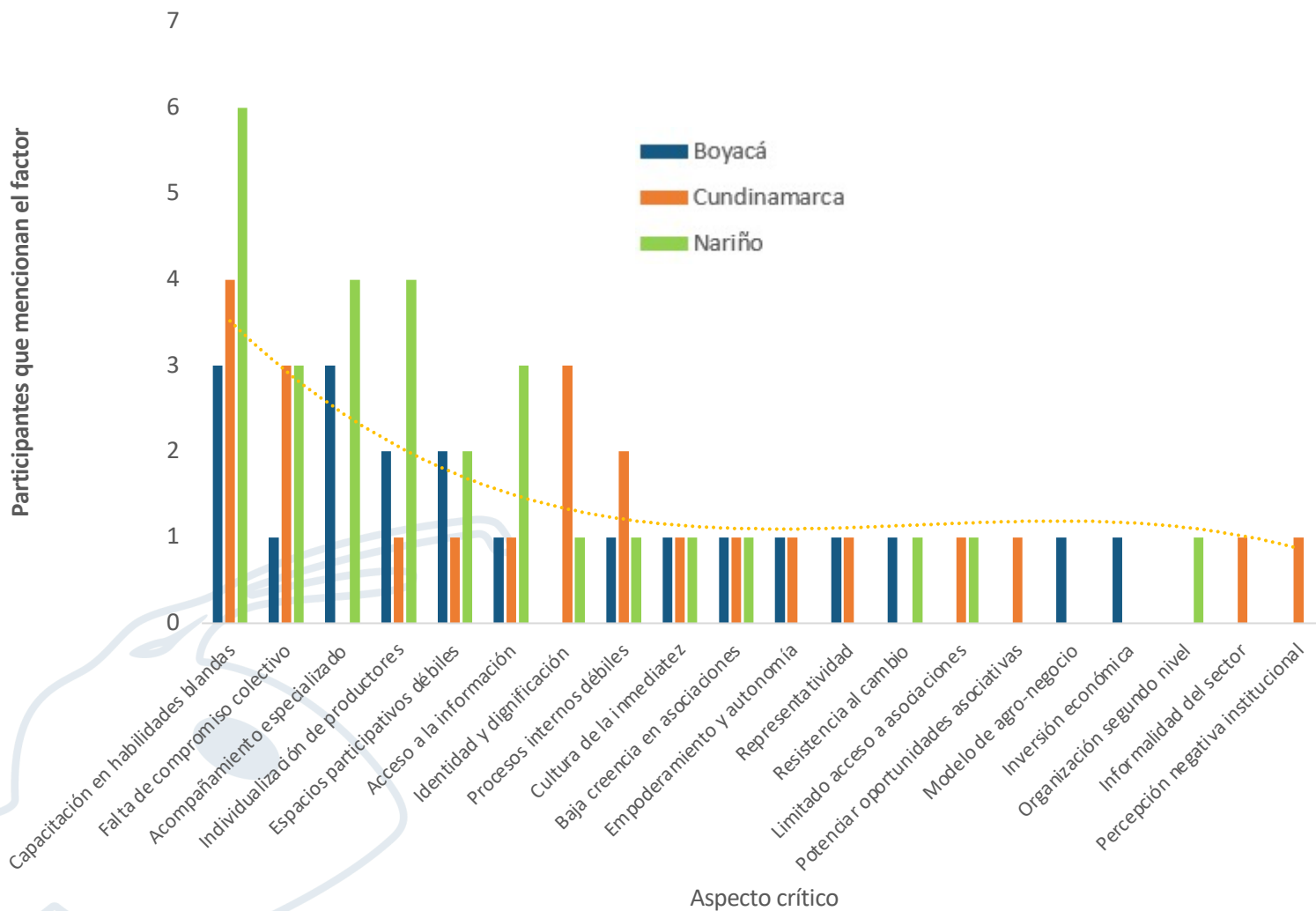
A partir de estos temas se identificaron unas subcategorías en las cuales podían agruparse las preguntas de la actividad. Estas posibilitaron la clasificación posterior para la formulación de estrategias enfocadas directamente a los factores críticos y que estaban basadas en las necesidades tanto reales como particulares de cada uno de los territorios. A continuación, las preguntas guía sobre las cuales se fundamentó el diálogo de los grupos focales:

MÓDULO	SUBMÓDULO	PREGUNTA ORIENTADORA
ÁMBITO EXTERNO	ORGANIZATIVO	¿Cuáles son las principales necesidades que tiene el sector productor de papa?
	ORGANIZATIVO	¿Cuáles son las oportunidades de mejora que tiene el sector?
	REDES	¿Cómo describirían la relación que tiene el sector papicultor con su entorno, como la comunidad, las JAC's y entidades territoriales?
	COMERCIALIZACIÓN	¿Cuál es el método para identificar los intereses de los clientes?
	COMERCIALIZACIÓN	¿Cuál es el método para identificar las necesidades de los clientes?
	COMERCIALIZACIÓN	¿Cuál es el método para identificar las expectativas de los clientes?
	FACTORES EXTERNOS	¿Cuáles son las principales dificultades que identifican en la región, como la infraestructura vial, el transporte, el acceso a recursos naturales, entre otros?
	REDES	¿Cuáles son los actores/aliados estratégicos que existen en la región?
	REDES	¿Cuál es la relación con estos actores/aliados? ¿Por qué se relacionan con unos y con otros no?
	REDES	¿Cuáles son las oportunidades de mejora en las relaciones con estos actores/aliados?

METODOLOGÍA FOCUS GROUP

MÓDULO	SUBMÓDULO	PREGUNTA ORIENTADORA
ÁMBITO INTERNO	PRODUCCIÓN	¿Cómo identifican los gastos de producción?
	COMERCIALIZACIÓN	¿Cómo influyen estos gastos en el proceso de fijación de precios de los productos?
	COMERCIALIZACIÓN	¿Cómo son los procesos de negociación con sus clientes? ¿Por qué les venden a unos y a otros no?
	COMERCIALIZACIÓN	¿Cuáles son los factores que más influyen en la búsqueda de nuevos clientes?
	ORGANIZATIVO /PRODUCCIÓN	¿Qué se entiende por el concepto de emprezarización? ¿Cómo ha sido la transformación de actividades (hábitos) en la consolidación de los proyectos productivos? ¿Qué tanto ha cambiado?
	PRODUCCIÓN	¿Cuál es la importancia de la capacitación y formación para el aumento de la productividad del sector?
ÁMBITO INTERNO Y EXTERNO	ORGANIZATIVO	¿Cuáles son las ventajas que identifican en los modelos asociativos como las cooperativas, asociaciones, entre otras?
	ORGANIZATIVO	¿Cuáles son las metas del sector productor de papa en la región?
	PRODUCCIÓN	¿Cuál es el papel de la innovación, (como las prácticas productivas, la investigación, la transformación de rutinas) y la tecnología (como el uso de maquinaria, programas contables, insumos) en el sector?
	ORGANIZATIVO	¿Cuáles son las metas que tiene el sector productor de papa en la región? (A corto (de 6 a 12 meses), mediano (de 2 a 3 años) y largo plazo(más de 5 años).

METODOLOGÍA FOCUS GROUP

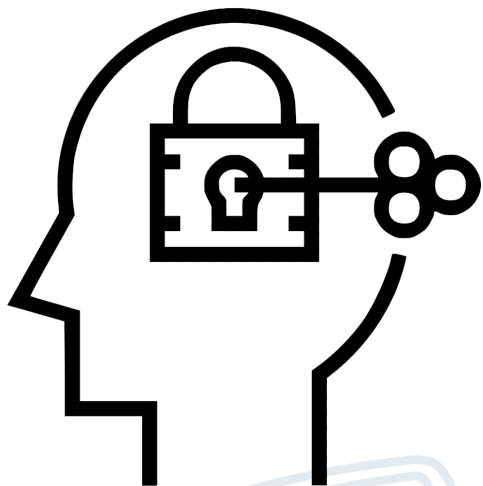


A partir de la aplicación de la herramienta de grupos focales, se obtuvo una información diversa en cada uno de los territorios, sin embargo, si bien existen unas necesidades que inciden de manera directa en todos los territorios, es importante destacar que cada uno tiene particularidades derivadas del contexto territorial de cada uno.

FACTORES CRÍTICOS



FACTORES CRÍTICOS



Los factores críticos identificados en este ejercicio, contemplan puntos clave que al estar bien ejecutados, definirán y garantizarán el desarrollo y crecimiento de las organizaciones en el sector orientándolas a lograr sus objetivos. Por el contrario, cuando estos mismos factores se pasan por alto o se ignoran, contribuyen al fracaso de la organización.

De acuerdo con el desarrollo metodológico de la investigación, se buscó profundizar en los hallazgos más significativos de la fase exploratoria, posibilitando así espacios de diálogo abiertos en los que se discutieron temas de gran importancia para la identificación de los factores críticos que experimenta el sector de la papa en Cundinamarca, Boyacá, Nariño y Antioquia.

Con el fin de categorizar los resultados de la metodología implementada, se propusieron cinco grandes submódulos que agrupan de manera general los factores críticos comunes identificados en las cuatro regiones seleccionadas. De acuerdo con el objetivo de esta parte de la investigación, se buscó validar cuáles eran esas necesidades reales que tiene el sector, al igual que ahondando en la información recabada.

El análisis se realizó con base en el promedio de valores asignados y el grado de importancia que los diferentes grupos le dieron en cada sesión.

La categoría de otros departamentos recogen la ponderación que los departamentos de Cauca, Tolima, Santander, Norte de Santander y Caldas, le asignaron a los diferentes ámbitos en la investigación exploratoria.

FACTORES CRÍTICOS DE LA CADENA PAPA

ASOCIATIVO	PRODUCCIÓN	COMERCIALIZACIÓN	CONSUMO	REDES
Bajos niveles de asociatividad. No hay creencia en el trabajo colectivo	Altos costos en los insumos y baja oferta de semilla de calidad.	Se reconoce al intermediario como un actor clave.	No existe una pedagogía del consumo	Falta una mayor articulación multiactor
Debilidad de las asociaciones existentes.	No existe una planificación en la producción	No existe una transformación (amplio) del producto que genere valor agregado.	El consumidor desconoce el origen del producto	Ausencia de alianzas público-privadas fuertes
Bajos niveles de gestión organizativa.	Las prácticas productivas tienen bajos niveles de innovación	No existen canales de comercialización diversos y se dependen de la intermediación.	Existen mitos y desinformación en torno al producto	Desarticulación interinstitucional
La planeación estratégica de las asociaciones no tiene un horizonte claro.	En su mayoría, los productores no llevan un registro de costos de la producción	Se identifica a la apropiación digital como un medio para diversificar los canales de comercialización.	Diversificación de los usos de la papa, con el fin de llegar a más personas	Sistemas de información dispersos y desactualizados.
La información para la toma de decisiones es insuficientes.	Debido a la naturaleza estacional del producto, las utilidades disminuyen por la sobreoferta	Concentración de la producción en unos pocos productores a gran escala.	Las prácticas culturales inciden en la forma de consumo en las diferentes regiones	Pocos espacios de socialización de experiencias
Se reconoce la importancia de la formación en habilidades blandas.	Existe una generalizada escasez de la mano de obra	Alta volatilidad de los precios del producto debido a la sobreoferta.	Existe una importante cantidad de variedades, sin embargo, el consumo se reduce a unas pocas.	
No existe un liderazgo evidente dentro de las asociaciones.	No hay certeza de un relevo generacional en el campo	Los productores desconocen las necesidades del mercado. Hace falta un estudio del mismo.		
Muchas asociaciones de productores se constituyen por coyuntura de proyectos, pero no hay continuidad	Se requiere de asistencia técnica ética y continua.			

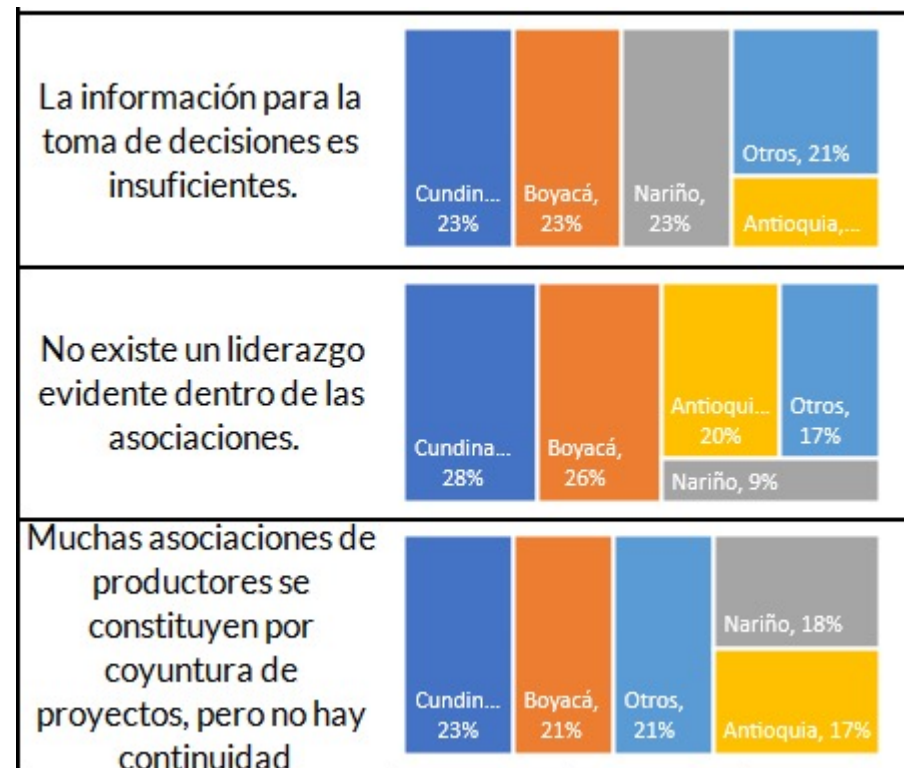
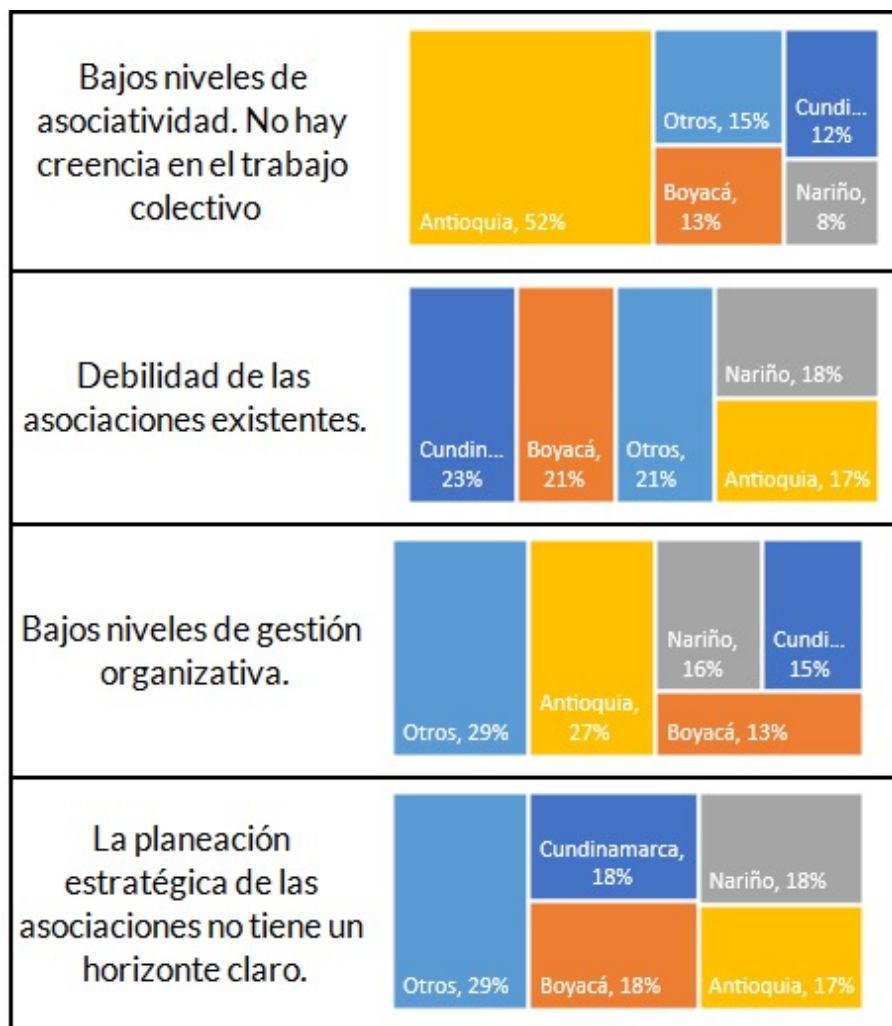
FACTORES CRÍTICOS DE LA CADENA PAPA: ASOCIATIVO

Key point 01: Módulo asociativo

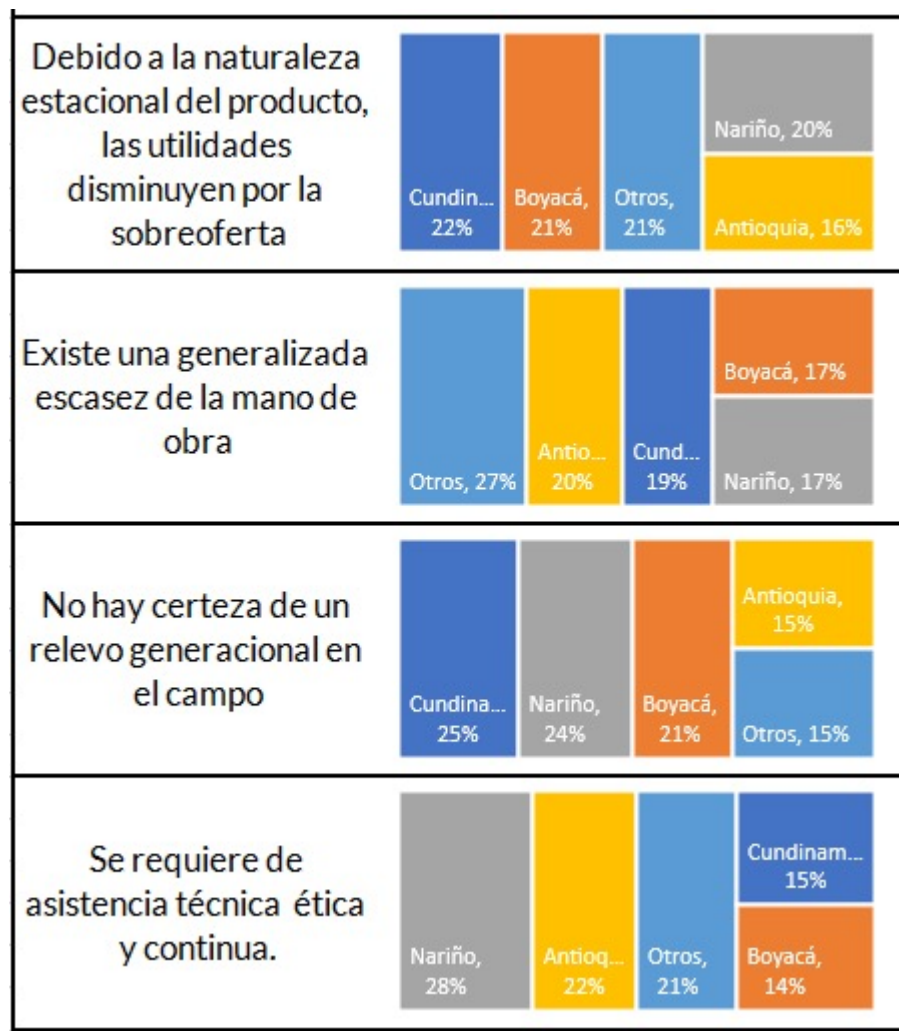
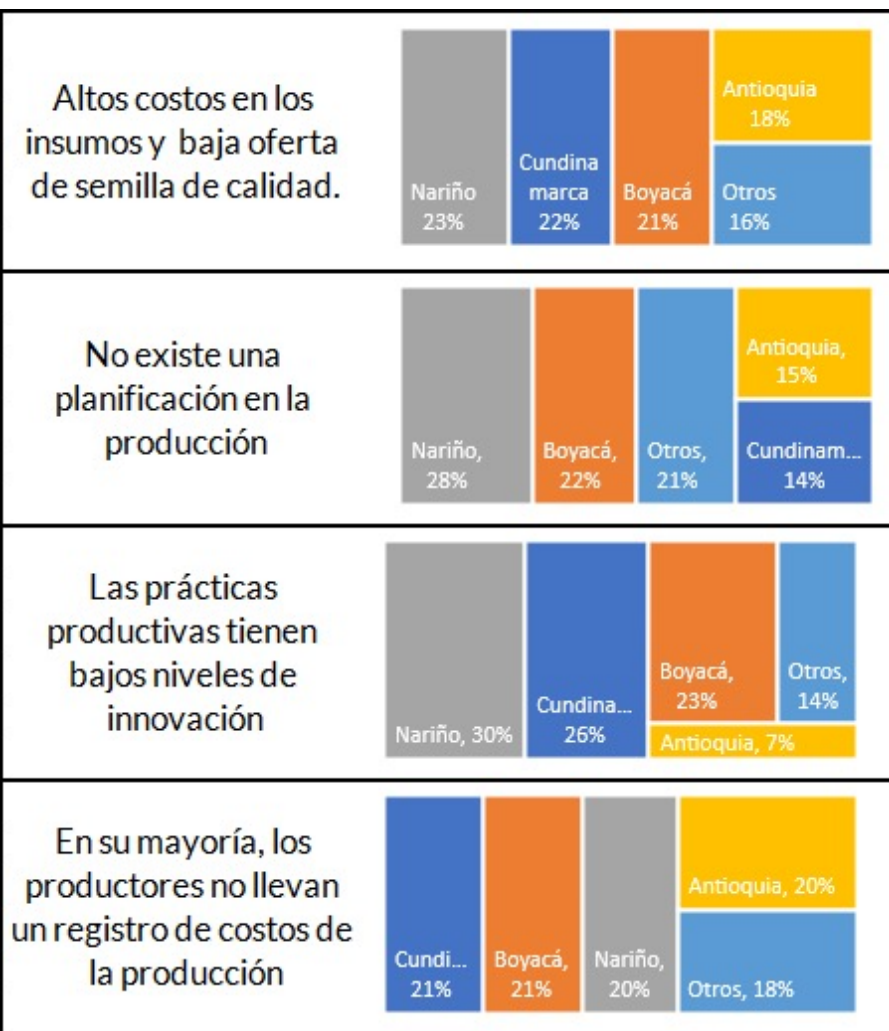
Para las diferentes regiones se evidencia la debilidad de los procesos organizativos como uno de los mayores condicionantes del fortalecimiento asociativo y empresarial. La asociatividad ha venido experimentando una considerable pérdida de orientación, debido al desconocimiento que existe por parte de la mayoría de la cadena productiva, con especial énfasis en los productores, sobre cuáles son los beneficios que este tipo de procesos aporta para la transformación y mejora progresiva del sector.

Si bien se reconoce su importancia, la mayoría de espacios formativos que se ofrecen están focalizados principalmente en lo concerniente a la producción, más no en el fortalecimiento de habilidades blandas que permitan robustecer y reorientar este tipo de procesos.

Se destaca como oportunidad el contar con espacios de formación que permitan adquirir nuevas habilidades en materia de gestión, liderazgo y emprendimiento que propenda por la voluntad del trabajo asociativo, por lo que se deberán reducir las prácticas paternalistas y asistencialistas en los esquemas de acompañamiento.



FACTORES CRÍTICOS DE LA CADENA PAPA: PRODUCTIVO



Key point 02: Módulo Productivo

Como factor de éxito es fundamental fortalecer y actualizar las prácticas productivas por medio de la tecnificación y especialización de los productores, como un mecanismo que involucra la innovación y la inclusión de tecnologías en la producción de la papa; este proceso identifica la importancia de proponer espacios formativos especializados fundamentados en la realidad del eslabón productivo.

Se identifica como un gran riesgo la escasez de la mano de obra, producto del envejecimiento de la población productora y de la falta de inclusión de nuevas generaciones que lideren un proceso de relevo generacional; si bien esta es una problemática generalizada del agro, es importante tener en cuenta esta particularidad.

Se evidencia la necesidad de contar con asistencia técnica orientada a optimizar sus procesos productivos y así, disminuir los costos propios del cultivos de papa; lo que a la vez debe ir de la mano con la formación y el fortalecimiento de capacidades financieras.

HALLAZGOS REGIONALES

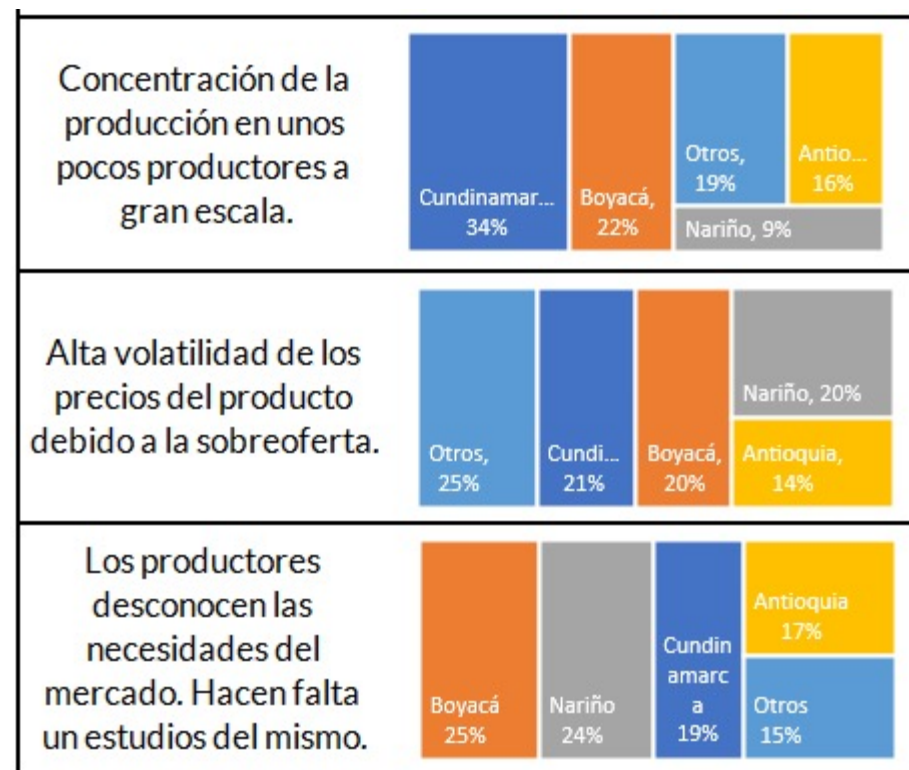
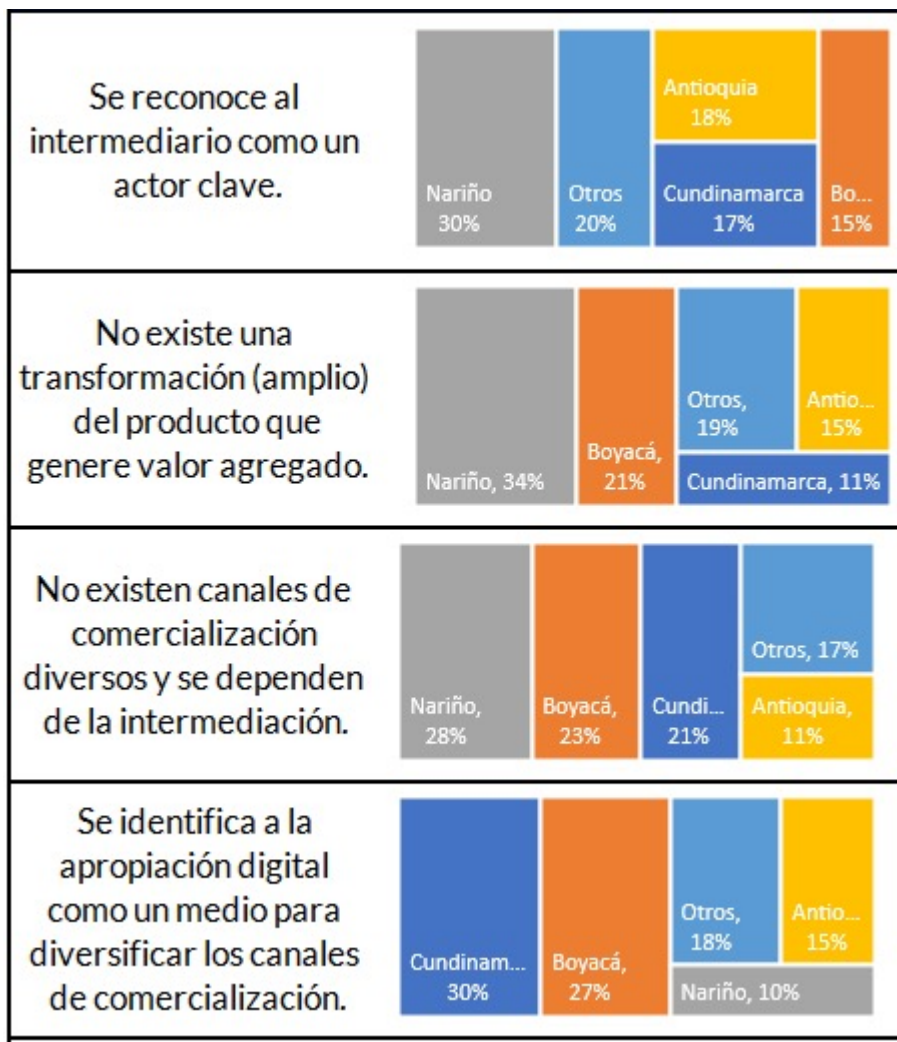
FACTORES CRÍTICOS DE LA CADENA PAPA: COMERCIALIZACIÓN

Key point 03: Modulo Comercialización

Uno de los cuellos de botella más importantes en la comercialización de la papa, radica en los bajos niveles de transformación del producto, lo que propone diferentes dificultades como la poca durabilidad de este, ya que se comercializa en fresco; también, tienen un alcance reducido en términos de canales y consumidores, pues la mayoría de los pequeños productores y asociaciones desconocen las necesidades del mercado.

Hay un desconocimiento de procesos de innovación para la transformación de la papa, ya que si bien los papicultores tienen los conocimientos relativos a la producción, no hay claridad en la importancia de diversificar el producto como un mecanismo que permite aumentar su valor agregado.

Se destaca de forma considerable la apropiación del concepto de “cooperativismo/cooperativa”, como el modelo más adecuado y sobre el cual debe organizarse el eslabón productivo de la cadena papa en el país.



HALLAZGOS REGIONALES

FACTORES CRÍTICOS DE LA CADENA PAPA: CONSUMO

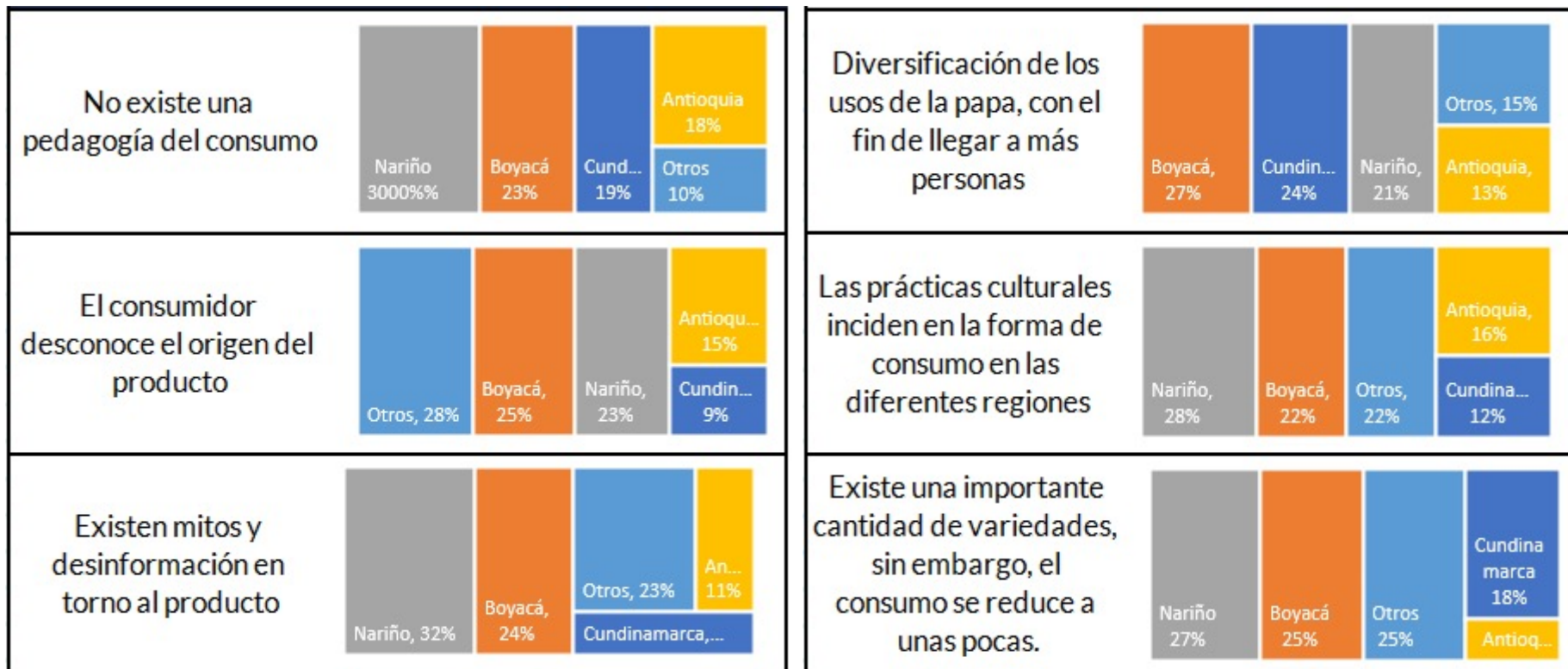
Key point 03: Modulo Consumo

Una de las necesidades más imperantes es la de consolidar una identidad de los productores de papa como un valor agregado para el fortalecimiento asociativo y empresarial del sector, tomando como referencia la construcción de marca que han venido realizando otras federaciones, como la del café y la panela.

Se debe generar una transformación en la percepción que se tiene de la producción de papa como algo negativo (empobrecido), a través de la innovación de los procesos para fomentar la transformación del producto, lo que promovería el campo como un lugar atractivo.

El consumo es un aspecto que se puede fortalecer desde la compra informada sobre los beneficios, propiedades y nutrientes que tiene la papa, entendiendo que el empaque del producto puede ser un medio dinamizador de la relación productor-consumidor.

Es necesario establecer las bases de una pedagogía del consumo en productores, de modo que fundamente una toma de decisiones informadas y conscientes.



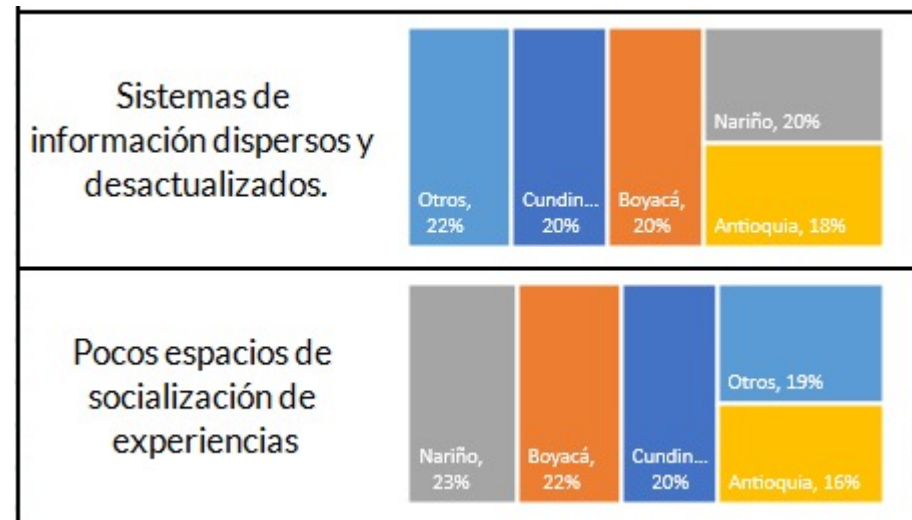
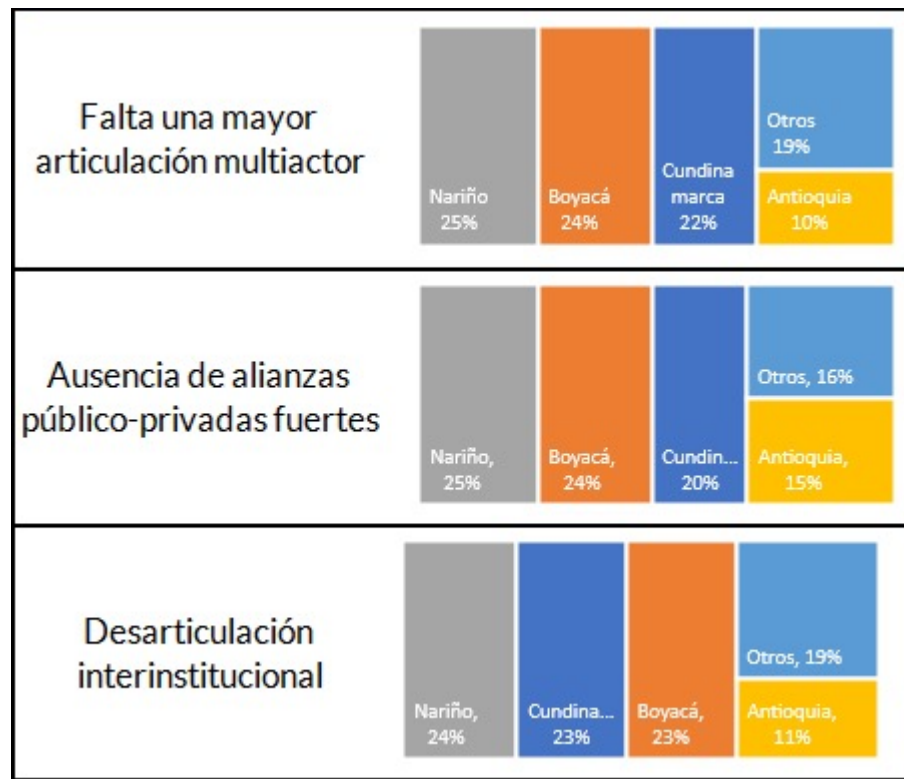
FACTORES CRÍTICOS DE LA CADENA PAPA: REDES

Key point 03: Modulo Redes

El intercambio de saberes y experiencia es una estrategia efectiva para fomentar la replicabilidad de casos exitosos que contribuyan al fortalecimiento del sector, partiendo desde lo local, hasta lo nacional. Actualmente hay una gran desarticulación en la cadena.

Se debe propender por un mayor relacionamiento estratégico multiactor que permita incentivar formas asociativas sólidas y articuladas, fundamentadas en tres aspectos claves: *la formulación de espacios “demostrativos”* que sirvan de referencia para la replicabilidad de experiencias exitosas, el fortalecimiento de los canales de difusión de la información y, el rol fundamental que tiene el fortalecimiento de los espacios de extensión y acompañamiento por parte de la institucionalidad al eslabón productivo.

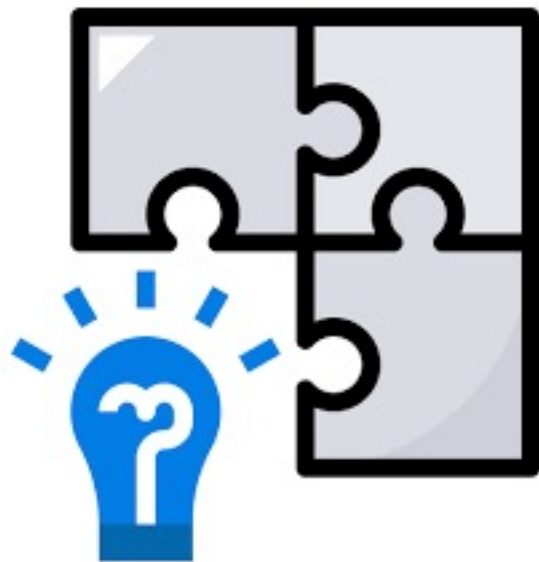
Se debe propiciar la articulación de diferentes actores de la cadena productiva en torno a su actividad, a través de una macro-alianza que abarque desde lo local, lo regional y lo nacional, como una posibilidad clara de articular proyectos fundamentados en la realidad de la cadena productiva en general.



PILARES ESTRATÉGICOS



PILARES ESTRATÉGICOS



Fomentar acciones en el marco de la asociatividad y el cooperativismo requiere tener en cuenta una amplia gama de objetivos que van desde simples operaciones concretas hasta uniones perdurables en el tiempo. Los pilares estratégicos aquí planteados definen los objetivos y acciones que se deben aplicar en todos los aspectos de ejecución de este marco estratégico.

Tras la identificación de los factores críticos, se propusieron seis pilares que posibiliten la articulación del marco estratégico, así como la priorización y focalización en los elementos más críticos, con el fin de dirigir los esfuerzos a su solución: *alianzas, conectividad, liderazgo, mercado-comercialización, productividad y organizacional-tejido social*.

Es importante destacar que estos pilares son producto del análisis combinado de los resultados, tanto de la investigación exploratoria como de los grupos focales.

PILAR ESTRATÉGICO: ALIANZAS

Este pilar se basa en la articulación y el fortalecimiento de relaciones interinstitucionales, la potencialización y expansión de alianzas público – privadas y la creación de espacios de concertación que posibiliten la consolidación de la cadena productiva de la papa.

PILAR ESTRATÉGICO	OBJETIVO	FACTOR CRÍTICO	PALABRAS CLAVES	EJE DE DESARROLLO					
				ASOCIATIVO	COMERCIALIZACIÓN	CONSUMO	PRODUCCIÓN	REDES	PRIORIZACIÓN
ALIANZAS	Propender por la creación de procesos de integración vertical y horizontal, en aras de fomentar la creación de redes de apoyo que permitan la sostenibilidad de modelos de agronegocio en el sector productivo papa.	Con poca frecuencia buscan aliarse con otras organizaciones para lograr algún objetivo común	Iniciativa de alianza; reconocimiento por parte de otras asociaciones; Apoyo con otras asociaciones	4	3	3	4	4	5
		Necesidad de una articulación solida con entidades que apoyen la comercialización, se necesitan acuerdos comerciales confiables	Relacionamiento estratégico; Acuerdos comerciales justos	1	7	2	1	5	4
		Se necesita de apoyo continuo que faculden la formación en proyectos	Instituciones débiles, dificultad de acceso a proyectos	2	3	1	3	4	5
		Las asociaciones no cuentan con capacidad de agencia para formulación de proyectos que permitan su capitalización	Gestión de proyectos; Inversión económica; Capital	2	3	2	3	3	2
		Insuficiencia del acceso a financiamiento, hay una presión a buscar métodos de financiamiento por fuera del mercado oficial a altas tasas	Créditos poco flexibles; Informalidad del sector; Intermediación	2	4	1	2	1	2
		La comunidad tiene una percepción negativa de las instituciones, desconocen los mecanismos de asignación de beneficios en proyectos	Participación en proyectos	3	1	2	2	3	1

PILAR ESTRATÉGICO: CONECTIVIDAD

Este pilar se basa en la creación de capacidades que permitan la apropiación de nuevas herramientas y conocimientos que se enfoquen en la eficiencia de los flujos de información dentro y fuera de las asociaciones.

PILAR ESTRATÉGICO	OBJETIVO	FACTOR CRÍTICO	PALABRAS CLAVES	EJE DE DESARROLLO					
				ASOCIATIVO	COMERCIALIZACIÓN	CONSUMO	PRODUCCIÓN	REDES	PRIORIZACIÓN
CONECTIVIDAD	Generar conocimiento sobre las herramientas tecnológicas con el fin de establecer acciones que le permitan a la organización estar más interconectada interna y externamente.	El débil manejo de herramientas tecnológicas impide el acercamiento a nuevas formas de comunicación interna y con los clientes	Apropiación tecnológica	5	3	2	3	2	5
		No hay fortalezas ofimáticas de referencias	Manejo ofimático	5	4	2	2	1	4
		La oferta de herramientas tecnológicas de las asociaciones es precaria	Infraestructura tecnológica es insuficiente	4	4	3	3	2	4
		Fallas en la comunicación asociativa por debilidades en la conectividad o deficiencias en los procesos de convocatoria	Pocas reuniones; no hay convocatoria	4	3	2	4	3	3
		Debilidades en la conectividad por bajas coberturas	Cobertura de señal	1	4	1	2	3	2
		No hay diversificación de los medios de comunicación usados por la asociación	Desconocimiento de medios de comunicación	3	4	1	1	1	2
		La mayoría sólo usa el teléfono para llamadas y WhatsApp, y no para una comunicación eficiente al interior de la organización	Comunicación Eficiente	2	3	1	1	1	1

PILAR ESTRATÉGICO: LIDERAZGO

Este pilar se basa en el fortalecimiento organizacional mediante procesos de formación especializados en agroliderazgo, con el fin de contar con lideres capaces de integrar una visión global para modernización de la cadena papa en aras de contribuir al desarrollo sustentable del sector, la seguridad alimentaria y el desarrollo de los territorios papeiros.

PILAR ESTRATÉGICO	OBJETIVO	FACTOR CRÍTICO	PALABRAS CLAVES	EJE DE DESARROLLO					
				ASOCIATIVO	COMERCIALIZACIÓN	CONSUMO	PRODUCCIÓN	REDES	PRIORIZACIÓN
LIDERAZGO	Formar lideres con capacidades para generar sinergias grupales en aras de alcanzar objetivos colectivos y generar casos de éxito en el sector.	No se realiza seguimiento a las metas. No hay planeación de corto, mediano o largo plazo en las asociaciones	Seguimiento a las metas	5	4	3	4	4	5
		No hay un vínculo entre las asociaciones y el rol que ejercen sobre la comunidad	Percepción de la comunidad	4	4	4	1	4	5
		No existen procesos de sensibilización de la población de las organizaciones acerca de la importancia de construir liderazgos asociativos incidentes en las esferas productivas locales y nacionales	Modelo de agronegocio; agro liderazgos	3	4	2	5	2	4
		Debilidad en el manejo de temas financieros, los lideres presentan debilidades en su gestión administrativa y operacional. Los líderes o fundadores cuentan con un nivel básico de educación y de relacionamiento, con pocas habilidades empresariales en materia de compromiso social	Capacitación en habilidades blandas; Educación financiera	5	2	1	4	3	4
		No hay claridad sobre la imagen que se debería proyectar a la comunidad	Imagen hacia la comunidad	3	2	2	2	4	2
		No hay liderazgos consolidados, y reconocidos, como casos de éxito referente en el sector	Representatividad; Percepción negativa institucional	4	1	1	1	3	1
		Hay falencias en la identificación de retos al interior de las asociaciones que conlleven a mejorar las practicas asociativas de tal manera que el trabajo en equipo se convierta en un trabajo práctico y cotidiano	Replicabilidad de experiencias; Corresponsabilidad	3	1	1	1	3	1
		Disminuido número de líderes en las asociaciones capaces de generar proyectos emprendedores orientados a estimular la transformación productiva y promover la diversificación económica en las organizaciones	Potenciar oportunidades asociativas	3	1	1	1	1	1

PILAR ESTRATÉGICO: MERCADO COMERCIALIZACIÓN

Este pilar se basa en la consolidación de las características de los modelos de agronegocio como elementos fundamentales que orientan la acción y gestión de las asociaciones en los mercados: creación, agregación, transformación de valor.

PILAR ESTRATÉGICO	OBJETIVO	FACTOR CRÍTICO	PALABRAS CLAVES	EJE DE DESARROLLO					
				ASOCIATIVO	COMERCIALIZACIÓN	CONSUMO	PRODUCCIÓN	REDES	PRIORIZACIÓN
MERCADO COMERCIALIZACIÓN	Lograr una participación en los mercados, a partir de la construcción de una propuesta de valor que se oriente a la generación de ingresos y la incursión en nuevos desarrollos que rompan los esquemas tradicionales de comercialización.	Capacidades en inteligencia de negocios, asesoramiento financiero bases de mercadeo, búsqueda de información y, en general, procesos formativos que orienten a las organizaciones a su consolidación	Acceso a la información; Espacios de comercialización; Campañas publicitarias	3	5	4	3	3	5
		Es necesario contar con asociaciones éticas como respuesta lógica al consumo conscientes, cada más y más personas se esfuerzan por convertirse en consumidores informados sobre los procesos de sustentabilidad	Consumo consciente; Impacto ambiental, Sustentabilidad	2	4	3	3	5	4
		Los asociados no tienen claro las oportunidades de innovación del producto, en consecuencia los mercados potenciales de él	Innovación, Mercados	2	4	3	3	5	4
		Los productores desconocen el rol que juegan en el consumo del mercado, desconocen la versatilidad de su producto, a pesar de identificar que hay un valor creciente al sentido de identidad nacional o local, no saben como pueden impulsar su producto en el marco de lo local y "tradicional"	Pedagogía del consumo; Consumo consciente; Baja competitividad; Transformación del producto	2	4	3	1	5	4
		No hay un reconocimiento del papel del autoconsumo en los modelos asociativos	Autoconsumo; Soberanía alimentaria; Seguridad alimentaria	1	1	3	1	1	1
		Ausencia de redes que soporten la actividad comercial a lo largo de la cadena de valor	Falta capacidad de comercialización y almacenamiento de los productos; Intermediación	2	2	3	1	3	2
		No hay desarrollos fuertes de nuevos productos orientados al mercado internacional	Exportaciones, Nuevos mercados	2	4	3	2	1	2
		La construcción de redes horizontales que lleven a la creación de cooperativas de segundo nivel no poseen piso financiero, ni organizacional para su funcionamiento	Organización segundo nivel	3	2	1	2	3	2
		inexistencia de procesos de mercadeo fuertes en las asociaciones, ni hay conocimientos que les permitan articularse a campañas que resalten las bondades regionales	Marca-región; Creación de marca; Producto diferencial	3	3	1	1	3	3

PILAR ESTRATÉGICO: PRODUCTIVIDAD

Este pilar se basa en el fortalecimiento de las prácticas productivas, que permitan un crecimiento sostenible en la oferta productiva de las asociaciones, el aumento en el poder de negociación vía volúmenes, además del aumento progresivo de la competitividad de todas las organizaciones.

PILAR ESTRATÉGICO	OBJETIVO	FACTOR CRÍTICO	PALABRAS CLAVES	EJE DE DESARROLLO					
				ASOCIATIVO	COMERCIALIZACIÓN	CONSUMO	PRODUCCIÓN	REDES	PRIORIZACIÓN
PRODUCTIVIDAD	Lograr la implementación de BPA mediante trabajo colectivo que les permita lograr un mejor abastecimiento, productos de calidad y volumen orientado a satisfacer las necesidades del mercado.	Muchas asociaciones no cuentan con capacidad instalada para el procesamiento	Capacidad instalada	3	5	4	3	2	5
		Escases de asistencia técnica permanente que permita una trazabilidad del producto	Gestión de calidad	4	3	3	4	3	5
		Las asociaciones no promueven la compra conjunta de insumos	Compra de insumos en conjunto	4	2	2	4	4	4
		No se promueve la producción conjunta por parte de los asociados. No hay economías de alcance o de escala asociadas al proceso productivo	Producción en conjunto	5	3	1	4	3	4
		Hay bajos niveles de industrialización en las organizaciones, los procesos de transformación del producto no son ampliamente reconocidos o aplicados	Industrialización, Transformación del producto.	1	5	1	4	1	3
		No todos los asociados poseen conocimientos que permitan el manejo de problemas fitosanitarios que se tienen en los lotes	Problemas fitosanitarios.	1	1	1	3	1	1
		Los procesos productivos están desconectados de los impactos ambientales, se desconocen las buenas prácticas en el manejo de la postcosecha	Impacto ambiental, Ética de la asistencia técnica	1	1	1	3	1	1
		Hay una percepción de falta de apropiación del conocimiento científico o desarrollos tecnológicos para el sector	Apropiación tecnológica; Acompañamiento especializado; Fomento a la investigación	3	2	1	3	3	2
		No se evidencia construcción de redes verticales en la productividad	Acceso a semillas; Mano de Obra; Acceso limitado a asociaciones	3	2	1		3	3
		Las organizaciones están inmersas en monocultivos, no se han vinculado a sistemas productivos diversificados, incorporando prácticas de rotación de cultivos, siembra directa y un buen manejo de postcosecha	Vocación productiva, Rotación de cultivos, Postcosecha	1	1	1	3	1	1

PILAR ESTRATÉGICO: ORGANIZACIONAL-TEJIDO SOCIAL

Este pilar se basa en la construcción de tejidos sociales mucho más fuertes, que se encuentren fundamentados en la sana convivencia entre organizaciones, productores y las comunidades vinculadas al proyecto productivo.

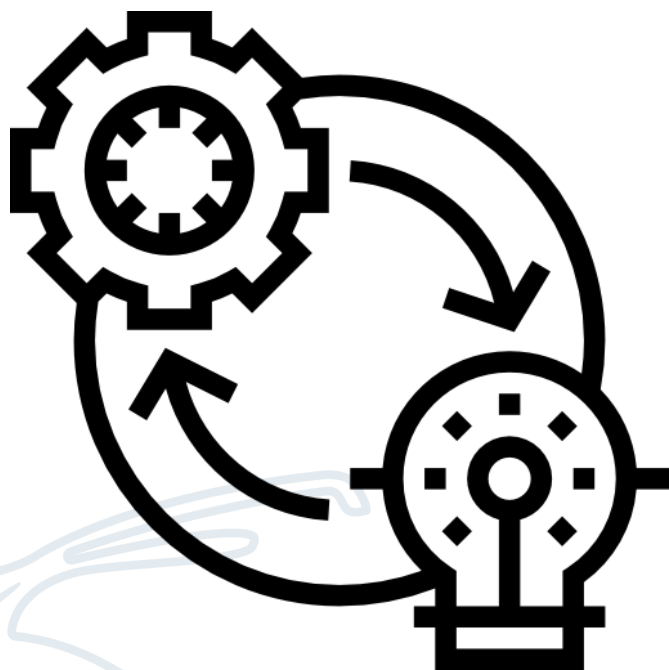
PILAR ESTRATÉGICO	OBJETIVO	FACTOR CRÍTICO	PALABRAS CLAVES	EJE DE DESARROLLO					
				ASOCIATIVO	COMERCIALIZACIÓN	CONSUMO	PRODUCCIÓN	REDES	PRIORIZACIÓN
ORGANIZACIONAL - TEJIDO SOCIAL	Estimular y/o fortalecer a los integrantes de las asociaciones en capacidades técnicas y psicosociales para generar integraciones horizontales que les permita una mayor participación activa dentro de las mismas, permitiéndoles avanzar a procesos de empoderamiento.	Hay desventajas organizacionales asociadas al bajo nivel de educación de los asociados.	Capital humano, Educación	5	3	3	3	3	5
		Carencia de una cultura de la cooperación entre los asociados y la organización, debido a que prefieren tener un negocio en forma individual y pequeño, que arriesgarse a asociarse con otros productores	Falta de compromiso colectivo; Baja creencia en asociaciones; Individualización de productores; Procesos internos débiles; Cultura de la inmediatez	5	3	1	2	3	5
		No hay una participación activa de los asociados en las decisiones de la organización, bien sea por ausencia de espacios de discusión o por debilidades en las convocatorias	Inclusión del productor, Espacios formativos especializados, Espacios participativos débiles, Espacio de concertación	3	3	1	4	3	4
		Pocas asociaciones tienen un comité de convivencia o alguno equivalente que dirima conflictos dentro de la asociación	Comité de convivencia	3	4	1	1	3	4
		Los jóvenes y las mujeres no participan de manera activa en las decisiones de las organizaciones por desconocimiento de los roles y procesos o por falta de interés en los mismos	Relevo generacional, empoderamiento y autonomía	1	3	1	3	1	2
		No hay referentes de mejoras en la calidad de vida asociada a la actividad productiva como asociación	Bienestar y calidad de vida	1	3	1	2	1	
		Las prácticas ancestrales están en constante debate con nuevas prácticas productivas, lo que incide en el poco reconocimiento de la diversidad cultural en la producción	Ancestralidad-innovación; Identidad y dignificación; Estudio de mercado	3	2	3	3	1	2
		Los asociados presentan resistencia al cambio	Resistencia al cambio	3	2	1	1	1	1

FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS



MARCO ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL Y ASOCIATIVO EN EL SECTOR PAPA Y SU INTEGRACIÓN PRODUCTIVA

PILARES ESTRATÉGICOS



Fomentar acciones en el marco de la asociatividad y el cooperativismo requiere tener en cuenta una amplia gama de objetivos que van desde simples operaciones concretas hasta uniones perdurables en el tiempo. Los pilares estratégicos aquí planteados definen los objetivos y acciones que se deben aplicar en todos los aspectos de ejecución de este marco estratégico.

Tras la identificación de los factores críticos, se propusieron seis pilares que posibiliten la articulación del marco estratégico, así como la priorización y focalización en los elementos más críticos, con el fin de dirigir los esfuerzos a su solución: *alianzas, conectividad, liderazgo, mercado-comercialización, productividad y organizacional-tejido social.*

Es importante destacar que estos pilares son producto del análisis combinado de los resultados, tanto de la investigación exploratoria como de los grupos focales.

MARCO ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL Y ASOCIATIVO EN EL SECTOR PAPA Y SU INTEGRACIÓN PRODUCTIVA

VISIÓN 2026



El Fondo Nacional de Fomento de la Papa consolidará la asociatividad y el cooperativismo como un eje de desarrollo sectorial, siendo pionero en generar e impulsar organizaciones sustentables, modernas e inclusivas capaces de utilizar las oportunidades del mercado nacional e internacional para mejorar la calidad de vida de las y los productores de papa en los diferentes territorios productores.

MARCO ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL Y ASOCIATIVO EN EL SECTOR PAPA Y SU INTEGRACIÓN PRODUCTIVA

VALORES DE LA ESTRATEGIA



En consideración a que existen diversas formas de avanzar en la implementación de este marco estratégico, se ha definido un grupo de principios o valores que deben ser considerados al momento de tomar decisiones durante la implementación :

- ⚙ **COMPROMISO:** conciencia de la importancia que tiene cumplir con lo prometido. Lo que transforma una promesa en realidad.
- ⚙ **CONFIANZA:** creencia en que una organización deseará o será capaz de actuar de manera adecuada frente a una determinada situación.
- ⚙ **PARTICIPACIÓN:** que las personas se unan activamente detrás de un bien en común.
- ⚙ **TRANSPARENCIA:** apertura a dar acceso a toda la información que concierne a la opinión pública.
- ⚙ **ÉTICA:** comportamiento basado en la sinceridad y coherencia, respetando siempre los principios de la justicia y verdad en la propuesta de valor de este marco.

OBJETIVO GENERAL

Definir las estrategias a implementar por parte del Fondo Nacional de Fomento de la Papa - FNFP durante las vigencias comprendidas el 2022-2026 que se desarrollaran con asociaciones, cooperativas, productores con la población susceptible de ser beneficiada del proyecto de Asociatividad y Empresarialización, a fin de brindar metodologías y herramientas para alcanzar los objetivos establecidos en el marco estratégico papa en aras de mejorar la competitividad de las organizaciones e impactar la calidad de vida de sus asociados.

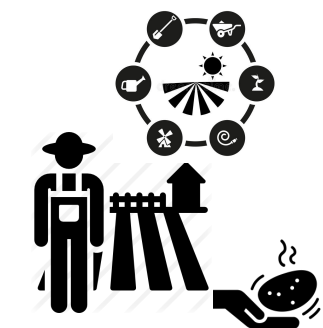
Esto se logrará a través del establecimiento de alianzas **público-privado** que permitan promover la asociación de los **distintos miembros de la cadenas productiva papa** y que estas sean **sostenibles en el tiempo**, generando un espacio de desarrollo regional y local.

MARCO ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL Y ASOCIATIVO EN EL SECTOR PAPA Y SU INTEGRACIÓN PRODUCTIVA

OBJETIVOS ESPECÍFICOS



- Fortalecer las competencias de las organizaciones en formulación de **modelos de agronegocios realizables** para mejorar su gestión socio-empresarial como aspecto fundamental para garantizar su sostenibilidad.
- Facilitar la generación de **encadenamientos productivos** entre organizaciones en proceso de consolidación para lograr mejorar su competitividad.
- Propender por la implementación de **procesos de transformación** de producto que permitan diversificar el portafolio de productor de las organizaciones beneficiarias.
- Fomentar el paso a **esquemas cooperativos** basados en valores que permitan potenciar la generación de ingresos, la calidad de vida y la actividad productiva propia de la organización beneficiaria.
- Contribuir a la continuidad a largo plazo del modelo de agronegocio de las organizaciones beneficiarias, a partir de la **formulación y medición de estrategias impacto** en la sostenibilidad de los modelos de agronegocios formulados.
- Vincular a organizaciones de productores en acompañamiento por parte del FNFP a **procesos de identidad sectorial** que les permitan consolidarse como referentes de desarrollo en los territorios productores.



Organización
(Mi pyme)

ESTRATEGIAS

Asociatividad

Volumen (Q)

Economías de
campo

Capacidades
blandas y duras

Calidad

Emprezarización

Valor agregado (VA)

Imagen

Agroindustria

Transformación

+

Diferenciación (DF)

Innovación

Biocomercio

Sellos y
certificaciones

ETAPAS

Promoción (Fomento)

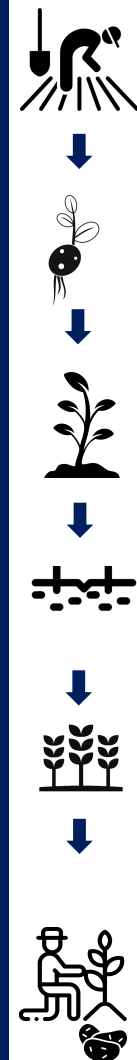
Activación
(Formalización)

Potencialización
(Fortalecimiento)

**ALCANCE DE
MERCADO**

Actuación
(Impulso - Diversificación)

MADUREZ ASOCIATIVA Y EMPRESARIAL



PILARES ESTRATÉGICOS

ALIANZAS

CONECTIVIDAD

MERCADO

LIDERAZGO

PRODUCTIVIDAD

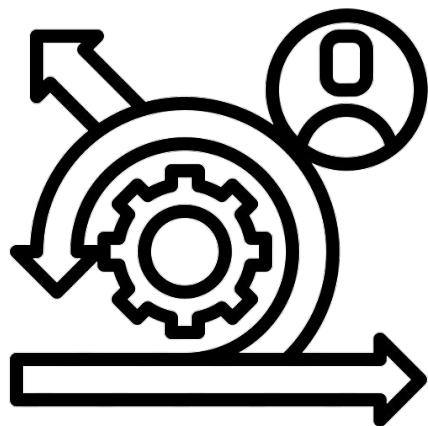
ORGANIZACIONAL

MARCO ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL Y ASOCIATIVO EN EL SECTOR PAPA Y SU INTEGRACIÓN PRODUCTIVA						
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ETAPAS PAPA	DESCRIPCIÓN ETAPA	GRADO DE MADUREZ ASOCIADO	ICO ASOCIADO	
Contar con las estrategias a implementar por parte del Fondo Nacional de Fomento de la Papa - FNFP durante las vigencias comprendidas el 2022-2026 bajo las líneas estratégicas de Asociatividad y Empresarización, con el fin de brindar metodologías y herramientas que permitan alcanzar los objetivos trazados en este marco estratégico en aras de mejorar la competitividad de las organizaciones e impactar la calidad de vida de sus asociados.	ASOCIATIVIDAD	PROMOCIÓN (FOMENTO)	Realizar procesos de sensibilización sobre los conceptos de asociatividad, empresarización e institucionalidad en el sector, en aras de contribuir a la adquisición de nociones básicas a grupos de productores beneficiarios o no del FNFP.	I – Siembra 	0- Productores independientes y/o grupo asociativos aportantes y no aportantes del FNFP.	
		ACTIVACIÓN (FORMALIZACIÓN)	Acompañar a los grupos de productores independientes con voluntad asociativa en la creación y formalización de asociaciones y/o cooperativas que les permita vincularse a la cadena de valor. Asimismo, acompañar la revisión de documentos jurídicos que soporten la operación de asociaciones y/o cooperativas constituidas legalmente del sector papa.	II - Brotación 	0 -Productores independientes y/o grupos no formalizados susceptibles de ser beneficiados por el FNFP.	
		POTENCIALIZACIÓN (FORTALECIMIENTO)	Fortalecer a asociaciones y/o cooperativas beneficiarias del proyecto de Asociatividad y Empresarización a partir de procesos de horizontalidad que permitan la adquisición de competencias y capacidades laborales, la generación de ingresos y la acumulación de capital mediante la estrategia de formulación de un modelo de negocio con desarrollo económico incluyente, orientado a la sostenibilidad organizacional, el fortalecimiento del emprendimiento, la mejoras en la competitividad de mercado y las condiciones de vida.	III – Tallaje 	>69 - Asociaciones y/o cooperativas legalmente constituidas.	
	IV – Tuberización 			[69 , 79]- Asociaciones y/o cooperativas legalmente constituidas.		
	V – Floración 			[80 , 89]- Asociaciones y/o cooperativas legalmente constituidas		
	EMPRESARIZACIÓN	ACTUACIÓN (IMPULSO-DIVERSIFICACIÓN)	Apoyar a las organizaciones en la gestión de aliados o cooperantes que les permitan implementar las acciones estratégicas definidas en los planes de fortalecimiento asociativo orientados a la transformación de producto.	VI- Cosecha 	<90 - Asociaciones y/o cooperativas legalmente constituidas, que hayan incurrido en procesos de transformación y/o diversificación productiva	

ESTABLECIMIENTO DE ACCIONES (ETAPAS) Y NIVELES DE LA INTERVENCIÓN



DESARROLLO METODOLÓGICO DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA



Este proceso está orientado al fortalecimiento de los actores vinculados al proyecto de asociatividad y empresarización de una manera escalonada, contribuyendo a mejorar su desempeño y capacidad de gestión, estimulando la participación y colaboración activa de los diferentes actores territoriales en las regiones y localidades, siempre con el acompañamiento del FNFP como interlocutor.

La estructura estratégica de las etapas **PAPA**, parte del grado de madurez de la población objetivo para así desprender las acciones a realizar en cada parte del proceso.

La *Asociatividad* se aborda sobre tres (3) etapas, la *Empresarización* desde una (1):

ESTRATEGIA	ASOCIATIVIDAD					EMPRESARIZACIÓN
ETAPAS PAPA	<i>Promoción</i>	<i>Activación</i>	<i>Potencialización</i>			<i>Actuación</i>
ENFOQUE A ABORDAR	Fomento	Formalización	Fortalecimiento			Impulso - Diversificación
GRADO DE MADUREZ	Semilla	Brotación	Tallaje	Tuberización	Floración	Cosecha

CICLO DE VIDA ORGANIZATIVA: GRADO DE MADUREZ

El grado de madurez (ciclo de vida organizativa) en que se encuentran los productores y las organizaciones asociativas y/o cooperativas, se ha relacionado con el proceso del ciclo productivo de la papa, haciendo analogía al crecimiento y desarrollo de ambos procesos.

Esto se ha desarrollado con dos propósitos, el primero darle una identidad a cada etapa de su madurez y generar una identificación directa con los productores y las organizaciones; el segundo con el fin de identificar una línea base que permita generar acciones de acuerdo a las necesidades productivas y psicosociales individualizadas de los productores y de las organizaciones asociativas y/o cooperativas.

El resultado de identificación del grado de madurez de los productores y de las organizaciones lo determina la aplicación de la herramienta de diagnóstico “Índice de Capacidad Organizacional (ICO)”, éste es un instrumento cuantitativo para el diagnóstico del estado organizativo, en el cual se valoran aspectos de fortalecimiento organizacional de orden interno, capacidad de integración con otras organizaciones, realización de contratos, convenios y eventos, recurso o talento humano, capacidad administrativa, financiera y contable, planificación estratégica y comunicación.



NIVELES DE LA INTERVENCIÓN

CICLO DE VIDA ORGANIZATIVA: GRADO DE MADUREZ

NIVELES DE LA INTERVENCIÓN



Siembra:

Nivel ICO: 0 – n.a.

Descripción:

- ☀ Ubicación de las semillas de papa en el lote de siembra.
- ☀ Sembrar en los productores y en las organizaciones la sensibilización y voluntad de la participación asociativa y/o cooperativa.

Brotación:

Nivel ICO: 0 – n.a.

Descripción:

- ☀ Aparición de los brotes del cultivo sobre la superficie del suelo.
- ☀ Presentación de productores y organizaciones que tienen la voluntad de la formalización asociativa y/o cooperativa, y en el caso de estar organizadas de revisar su estructura legal y organizativa.

Tallaje:

Nivel ICO: >69

Descripción:

- ☀ Etapa de crecimiento vegetativo próxima a la reproductiva.
- ☀ Desarrollo de su estructura organizacional dando inicio al proceso de fortalecimiento en las competencias y capacidades de las asociaciones y/o cooperativas.

CICLO DE VIDA ORGANIZATIVA: GRADO DE MADUREZ

NIVELES DE LA INTERVENCIÓN



Tubерización:

Nivel ICO: 69 - <79.

Descripción:

- ☀ Inicio de la formación de tallos de almacenamiento (tubérculos).
- ☀ Identificación de su propuesta de valor, almacenando información para validar la propuesta y el valor diferenciado.



Floración:

Nivel ICO: 80 - <89.

Descripción:

- ☀ Las plantas han emitido el 75% de los botones florales.
- ☀ Formación de su lineamiento de negocio, consolidando perfiles de liderazgo en las organizaciones.



Cosecha:

Nivel ICO: >90.

Descripción:

- ☀ Los tubérculos pueden ser cosechados dado que su piel se ha adherido firmemente y no se presenta riesgo de que se maltrate el tubérculo durante la labor de cosecha.
- ☀ Asociaciones y/o cooperativas consolidadas en su estructura organizacional, con competencias sólidas y competitivas, que quieren incorporar nuevos procesos de transformación y comercialización.



Descripción:

Incluye dos acciones: la primera es la socialización y sensibilización sobre los conceptos de asociatividad, empresarización e institucionalidad en el sector, además de la divulgación de la oferta asociativa del FNFP; la segunda acción pretende caracterizar a asociaciones y/o cooperativas con el fin de conocer su grado de madurez y así mismo establecer su nivel de planeación estratégica;

Objetivo general:

Realizar procesos de sensibilización sobre los conceptos de asociatividad, empresarización e institucionalidad en el sector, en aras de contribuir a la adquisición de nociones básicas a grupos de productores beneficiarios o no del FNFP.

Objetivos específicos:

- ☼ Generar espacios de discusión sobre asociatividad y participación de productores a partir de la promoción, la sensibilización y la creación de nuevas voluntades.
- ☼ Realizar un primer acercamiento con organizaciones de papa con el fin de conocer (a priori) su grado de madurez.

Actividades de Implementación

Para el grado de madurez **Siembra** se definieron las siguientes actividades:

- ☼ EPA- Encuentro de Participación Asociativa
- ☼ Participación en ECAS del Proyecto ITPA
- ☼ Caracterización de productores y asociaciones y/o cooperativas

FICHA TÉCNICA ACTIVIDADES PROMOCIÓN

DESARROLLO METODOLÓGICO DE LA
LÍNEA ESTRATÉGICA: ASOCIATIVIDAD

EPA's ENCUENTROS DE PARTICIPACIÓN ASOCIATIVA	
Resumen Los Encuentros de Participación Asociativa -EPA-, son una estrategia para incentivar y fomentar la asociatividad y/o el cooperativismo y la participación comunitaria en los productores rurales de las diferentes regiones productoras de papa, con el fin de generar procesos organizativos y participativos en los territorios y así mismo formar el mejoramiento de la calidad de vida de los mismos.	Acciones: Convocar a grupos asociativos o de productores independientes. Los encargados de convocar serán los líderes del proyecto, este ejercicio será articulado con las Secretarías de Agricultura Regionales, EPSEAs, Áreas del FNFP, en especial la Técnica que tiene contacto de primera mano con los productores en campo. La convocatoria se deberá realizar con suficiente tiempo de anticipación, se recomienda al menos quince días. El objetivo de este encuentro es socializar con los productores el proyecto, así como llevar las nociones básicas del proceso asociativo. También es un objetivo fortalecer las bases de datos actuales sobre productores y asociaciones. La agenda a realizar en cada EPA es la siguiente: • Taller Fundamentos de la asociatividad: socialización de la necesidad de procesos asociativos y cooperativos (Presentación en Power Point) • Temática de Fomento a la Asociatividad. • Temática Instancias y mecanismos de Participación en el proyecto. • Divulgación de la misión, visión y proyectos del FNFP y Fedepapa. • Inscripción de participación voluntaria al proyecto asociativo. • Socialización de la caracterización de diagnóstico.
Resultados esperados: Dieciséis (16) Encuentros de Participación Asociativa - (mínimo 240 asistentes) Indicador 1: número de Encuentros de Participación Asociativa -EPA realizados Indicador 2: número de asistentes a los Encuentros de Participación Asociativa -EPA	

FICHA TÉCNICA ACTIVIDADES PROMOCIÓN

DESARROLLO METODOLÓGICO DE LA
LÍNEA ESTRATÉGICA: ASOCIATIVIDAD

PARTICIPACIÓN EN ECAS DEL PROYECTO ITPA	
Resumen A través de las ECAS, sensibilizar a los productores en la importancia de los procesos asociativos e incentivar y fomentar la asociatividad y/o el cooperativismo y la participación comunitaria en los productores rurales de las diferentes regiones productoras de papa, socializando el proyecto asociativo.	Acciones: Socializar y sensibilizar en temas asociativos a beneficiarios de las ECAS del Proyecto ITPA. La programación se realizará de acuerdo al cronograma establecido por el Área Técnica del FNFP, la actividad estará realizada por el personal del proyecto Asociatividad y Empresarización. La temática a abordar es “Fundamentos de la asociatividad: socialización de la necesidad de procesos asociativos y cooperativos” y “Fomento a la Asociatividad”.
Resultados esperados: participación en el 100% del total de las ECAS realizadas por el Área Técnica del FNFP Indicador 1: número de participaciones en ECAS realizadas por el Área Técnica del FNFP Indicador 2: número de asistentes a las socializaciones en ECAS realizadas por el Área Técnica del FNFP	

FICHA TÉCNICA ACTIVIDADES PROMOCIÓN

DESARROLLO METODOLÓGICO DE LA
LÍNEA ESTRATÉGICA: ASOCIATIVIDAD

CARACTERIZACIÓN A PRODUCTORES, ASOCIACIONES Y/O COOPERATIVAS	
Resumen Realizar el diagnóstico de caracterización, permitirá conocer el grado de madurez de los participantes y las organizaciones, lo cual permitirá consolidar el plan de acción de fortalecimiento y generar acciones individualizadas y ajustadas de acuerdo a sus necesidades como organización y como productores.	Acciones: Realizar el diagnóstico de caracterización a productores y asociaciones y/o cooperativas participantes en los EPA. La metodología a implementar es la del ICO – Índice de Capacidad Organizacional. Implementación de la metodología: Una vez realizados cada uno de los Encuentros de Participación Asociativa, EPA, se irán realizando los diagnósticos de caracterización - ICO - a los participantes. Estos se podrán realizar de manera presencial o virtual a través de plataformas digitales o video llamadas. Se recomienda que el ICO sea un ejercicio participativo aplicado al representante legal o que se encuentre los miembros de la junta directiva, de esta manera, las preguntas y los componentes de trabajo pueden ser debatidos por los participantes, y ser más representativas. Una vez aplicadas las herramientas en campo y con los formatos físicos ya completos, se procede a la fase de sistematización de resultados y de análisis de estos. Con el análisis se procede a generar el plan de acción individualizado por cada organización participante de acuerdo a la matriz establecidas por etapas y estado de madurez.
Resultados esperados: - 50 caracterizaciones realizadas a productores y/o asociaciones o cooperativas. Indicador 1: número de caracterizaciones realizadas	



Descripción:

Se enfoca en acercar e incentivar a los productores rurales hacia la construcción colectiva y la auto gestión, partiendo de la voluntad asociativa, confirmando el interés de continuar con la creación y formalización de una organización (de preferencia en el marco del cooperativismo), igualmente para organizaciones constituidas la revisión de su documentación legal y estatutaria;

Objetivo general:

Acompañar a los grupos de productores independientes con voluntad asociativa en la creación y formalización de asociaciones y/o cooperativas que les permita vincularse a la cadena de valor. Asimismo, acompañar la revisión de documentos jurídicos que soporten la operación de asociaciones y/o cooperativas constituidas legalmente del sector papa.

Objetivos específicos:

- ☼ Transferir conocimiento a grupos de productores interesados en formalizarse, sobre figuras jurídicas, requisitos legales y de constitución.
- ☼ Acompañar a grupos de productores interesados en formalizarse en la creación y formalización de la figura jurídica que se ajuste a sus necesidades y en la construcción de estatutos.

Actividades de Implementación

Para el grado de madurez **Brotación** se definió la actividad de asesoría en la formalización de grupos de productores con iniciativa asociativa mediante tres niveles:

- ☼ Módulo I - Figuras jurídicas;
- ☼ Módulo II - Conformación de estatutos;
- ☼ Módulo III - Revisión de documentación.

FICHA TÉCNICA ACTIVIDADES ACTIVACIÓN

ASESORÍA EN LA FORMALIZACIÓN DE GRUPOS ASOCIATIVOS

Resumen

La Asesoría en la formalización de grupos de productores, complementa los conceptos de la importancia de **legitimar** las actividades a realizar, como la forma de **adoptar** acuerdos, la forma de **administrar** la sociedad, así como los derechos y obligaciones de los socios productores.

Acciones:

Realizar los talleres con grupos de productores que tiene la voluntad de asociarse o las que se encuentra agrupadas sin radicar su formalización:

Módulo I: Personería jurídica - Socializar los diferentes tipos de sociedades y establecer con cada grupo de acuerdo a su interés y conveniencia la personería jurídica, documentación pertinente para la formalización.

Módulo II: Conformación de Estatutos - De acuerdo a su personería establecer los estatutos correspondientes y que de acuerdo a sus políticas estipulen las normas a regir, los deberes y derechos y las reglas de obligatorio cumplimiento para los directivos de las organizaciones. Diligenciamiento de la documentación, acta de constitución formal de la asociación.

Módulo III: Revisión de documentación final - Revisión de todos los documentos diligenciados y soportes para la radicación con las entidades correspondientes.

Realizar revisión a las asociaciones y/o cooperativas conformadas, de sus estatutos, que estén acordes a los lineamientos esperados para el avance en los procesos asociativos y de emprezarización.

Estas acciones deberán estar articuladas con las Cámaras de Comercio regionales y con los consultorios jurídicos de las facultades de Derecho de Universidades.

Resultados esperados: Tres (03) sesiones de asesoría de formalización de grupos de productores con iniciativa asociativa (por solicitud).

Indicador 1: número de asesorías brindadas

Indicador 2: número de asociaciones y/o cooperativas formalizadas

Descripción:

Aborda el trabajo colectivo en el fortalecimiento de sus competencias técnicas y psicosociales que les permita avanzar y ejecutar autónomamente acciones basadas en sus necesidades y objetivos comunes;

Objetivo general:

Fortalecer a asociaciones y/o cooperativas beneficiarias del proyecto de Asociatividad y Empresarización a partir de procesos de horizontalidad que permitan la adquisición de competencias y capacidades laborales, la generación de ingresos y la acumulación de capital mediante la estrategia de formulación de un modelo de negocio con desarrollo económico incluyente, orientado a la sostenibilidad organizacional, el fortalecimiento del emprendimiento, la mejoras en la competitividad de mercado y las condiciones de vida.

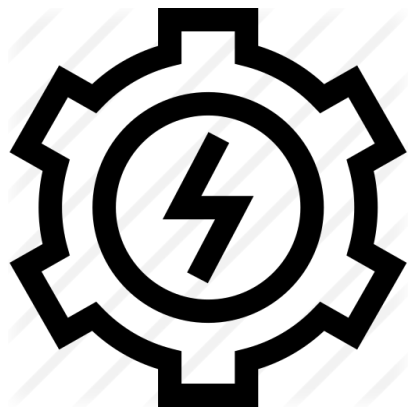
Objetivos específicos:

- ☼ Contribuir en la formación de organizaciones líderes (territoriales y empresariales) en la formulación de modelos de agronegocio incluyentes.
- ☼ Identificar, evaluar e intervenir cualitativa y cuantitativamente los factores que potencian o inhiben los modelos de agronegocios de las organizaciones en proceso de acompañamiento por parte del FNFP.
- ☼ Identificar y analizar las posibilidades de negocios que poseen las organizaciones vinculadas a partir de la caracterización obtenida y su análisis (prospectiva).

Actividades de Implementación

Para el grado de madurez **Brotación** se definió la actividad de asesoría en la formalización de grupos de productores con iniciativa asociativa mediante tres niveles:

- ☼ Módulo I - Figuras jurídicas;
- ☼ Módulo II - Conformación de estatutos;
- ☼ Módulo III - Revisión de documentación.



Actividades de Implementación

Esta etapa contempla tres (3) ciclos productivos: Tallaje, Tuberización y Floración.

Tallaje:

- SAP I – Semillero Asociativo en Papa
- Conformación de estructura horizontal: Comité administrativo y financiero, Comité operativo, Comité Social y de Gestión, Comité técnico

Tuberización:

- SAP II – Semillero Asociativo en Papa
- Identificación y validación de la propuesta de Valor

Floración:

- SAP III – Semillero Asociativo en Papa.
- Construcción del modelo de negocio.
- Encuentro de experiencias asociativas.

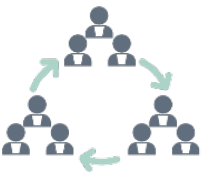
FICHA TÉCNICA ACTIVIDADES POTENCIALIZACIÓN

DESARROLLO METODOLÓGICO DE LA
LÍNEA ESTRATÉGICA: ASOCIATIVIDAD

SAP I – SEMILLERO ASOCIATIVO EN PAPA	
Resumen El SAP I – Semillero Asociativo en Papa, es una estrategia de fortalecimiento para que los asociados adquieran competencias blandas (psicosociales) y duras (técnicas), que les permita implementar en la gestión diaria de su actividad, mejorando su competitividad.	Acciones: Realizar los talleres SAP I- Semilleros Asociativos en Papa CAPACIDADES BLANDAS: A. Solución de problemas: Apertura hacia a los demás, Facilidad en las relaciones interpersonales, Autoconocimiento, Autodesarrollo, Análisis y resolución de problemas, Manejo de conflictos, Compostura. B. Colaboración: Manejo del tiempo, Trabajo en equipo, Resiliencia - Frustración, Atención al detalle, Coordinación CAPACIDADES DURAS: Nociones pre-cooperativas, Formas de integración económica, Normativa vigente y regulatoria en la cadena de valor, Manejo de herramientas tecnológicas. FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS POR COMITÉ: • Administrativo y financiero: Educación financiera I; Contabilidad I • Operativo: Gestión comercial • Social y Gestión: Fortalecimiento comunitario y tejido social • Técnico: Socialización de las ECAS, realizar taller de participación asociativa. Estas acciones se recomienda estén articuladas con las Cámaras de Comercio regionales, Entidades Financieras, Universidades, SENA, las Área del FNFP.
Resultados esperados: Realizar cuatro (4) sesiones de capacidades blandas: dos (2) de solución de problemas y dos (2) de colaboración; realizar dos (2) sesiones de capacidades duras y, realizar cuatro (4) sesiones de capacitación, una (1) por cada comité. Indicador 1: número de semilleros asociativos en papa – SAP I - realizados Indicador 2: número de articulaciones institucionales formalizadas	

FICHA TÉCNICA ACTIVIDADES POTENCIALIZACIÓN

DESARROLLO METODOLÓGICO DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA: ASOCIATIVIDAD

CONFORMACIÓN ESTRUCTURA HORIZONTAL	
Resumen La conformación de una estructura horizontal, permite la identificación de los roles y funciones en la organización logrando una mayor participación, identificación y sentido de pertenencia; facilita un mayor nivel de comunicación entre los asociados. Tiende a ser más democrática y a ofrecer un mayor nivel de innovación. La comunicación suele ser más rápida, más fiable y más eficaz	Acciones: Realizar taller teórico - práctico de la importancia de la estructura organizacional horizontal (Powerpoint) Conformar los cuatro (4) comités por asociación: • Comité administrativo y financiero, • Comité operativo, • Comité Social y de Gestión, • Comité técnico  TALLAJE Conformación de comités
Resultados esperados: Conformación de cuatro (4) comités por asociación. Indicador 1: número de organizaciones con adopción de la estructura organizacional Indicador 2: número de articulaciones institucionales formalizadas	

FICHA TÉCNICA ACTIVIDADES POTENCIALIZACIÓN

SAP II – SEMILLERO ASOCIATIVO EN PAPA NIVEL II

Resumen

Es una estrategia de fortalecimiento para que los asociados adquieran competencias blandas (psicosociales) y duras (técnicas), que les permita implementar en la gestión diaria de su actividad, mejorando su competitividad.

Acciones:

Realizar los talleres SAP II- Semilleros Asociativos en Papa :

CAPACIDADES BLANDAS:

- A. Comunicación: (Capacidad para escuchar, Comunicación asertiva - Comunicación argumentativa e instruccional, Inteligencia Emocional, Contar historias)
- B. Creatividad: (Aprendizaje Rápido, Creatividad e Innovación, Iniciativa, Generación de ideas, Acciones diarias creativas)

CAPACIDADES DURAS:

- Administrativo y financiero: Educación financiera II; Contabilidad II
- Operativo: Técnicas de ventas: teórico prácticas
- Social: Estrategias para el fortalecimiento del tejido social
- Técnico: BPA

Estas acciones estarán articuladas con las Cámaras de Comercio regionales, Entidades Financieras, Universidades, SENA, Área Técnica FNFP

Resultados esperados: - Realizar cuatro (4) sesiones de capacidades blandas: dos (2) de comunicación y dos (2) de creatividad, Realizar cuatro (4) sesiones de capacitación, una (1) por cada comité

Indicador 1: número de organizaciones capacitadas en cada temática

Indicador 2: número de articulaciones institucionales formalizadas

FICHA TÉCNICA ACTIVIDADES POTENCIALIZACIÓN

IDENTIFICACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR

Resumen

Validar la propuesta de valor con los potenciales clientes permite **comprobar** que las ideas sobre las que se basa la estrategia de negocios son ciertas y que el producto es viable.

Acciones:

Realizar taller de socialización y manejo de la herramienta de empatía para la validación de la propuesta de valor (la metodología a utilizar está basada en el mapa de empatía del modelo canvas).



Realizar taller práctico de **bussines case** con potenciales clientes para la validación de la propuesta de valor.

Resultados esperados: Realizar una (1) sesión de manejo herramienta de propuesta de valor; construir una (1) propuesta de valor por organización y, realizar una (1) validación de la propuesta por organización.

Indicador 1: número de organizaciones con propuesta de valor

Indicador 2: número de clientes identificados

Indicador 2: número de validaciones realizadas con potenciales clientes

FICHA TÉCNICA ACTIVIDADES POTENCIALIZACIÓN

SEMILLERO ASOCIATIVO EN PAPA NIVEL III - ESCUELA DE LIDERAZGO ASOCIATIVO EN PAPA

Resumen

El SAP II – Semillero Asociativo en Papa, es una estrategia de fortalecimiento para que los asociados adquieran competencias blandas (psicosociales) y duras (técnicas), que les permita **implementar** en la gestión diaria de su actividad, mejorando su competitividad. Fomentar las capacidades en agroliderazgo del sector papa, en aras de **contribuir** a **generar** acciones individualizadas y **visualizar** el mejor funcionamiento de la organización y del producto.

Acciones:

Realizar los talleres SAP III- Semilleros Asociativos en Papa :

• CAPACIDADES BLANDAS:

(Compromiso, proactividad y responsabilidad. (Accountability), Orientación hacia el cliente, Paciencia, Perseverancia, Pensamiento analítico y crítico, Negociación (persuasión), Procesos, Personas y equipos, Marca y empresa

• CAPACIDADES DURAS - FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS POR COMITÉ:

- Administrativo y financiero: Evaluación financiera para proyectos
- Operativo: Manejo de nuevos canales digitales para la comercialización y redes sociales
- Social: Búsqueda y desarrollo de proyectos productivos con capital semilla
- Técnico: Postcosecha

• CONTRUCCIÓN MODELO DE NEGOCIO:

Segmento de clientes; Propuesta de valor; Canales de comercialización; Relaciones con los clientes; Fuentes de ingresos
Recursos, actividades y asociaciones clave; Estructura de costos

Realizar Escuela de Liderazgo Asociativo en Papa: con el fin de soportar las capacidades de los productores líderes del sector. Estas acciones estarán articuladas con las Cámaras de Comercio regionales, Entidades Financieras, Universidades, SENA.

Resultados esperados: Realizar una (1) sesión de manejo herramienta de propuesta de valor; construir una (1) propuesta de valor por organización y, realizar una (1) validación de la propuesta por organización.

Indicador 1: número de asistentes a la Escuela de Liderazgo Asociativo en Papa

Indicador 2: número de capacitaciones realizadas

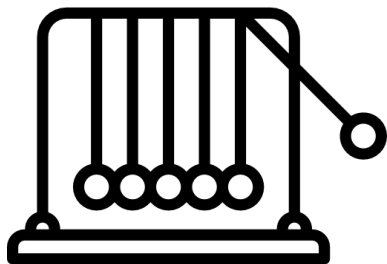
Indicador 3: número de asistentes certificados

Indicador 4: número de modelos de negocio construidos

FICHA TÉCNICA ACTIVIDADES POTENCIALIZACIÓN

ENCUENTROS DE EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS	
Resumen A través de los Encuentros de Experiencias Asociativas, generar redes de experiencia que permitan implementar gestiones de éxito a otras asociaciones y alianzas cooperativas que generen redes de apoyo comercialización.	Acciones: • Convocar al Encuentro de Experiencias Asociativas, a través de invitación digital y física. • Invitar a dos asociaciones y/o cooperativas, con gran trayectoria que hayan tenido sostenibilidad ya sea de otra categoría para que cuente sus experiencias de éxito. • Cada Asociación tendrá un espacio de 15 a 20 minutos para exponer su organización y experiencia • La temática para las asociaciones será: • Presentación de su organización y producto • Por qué y para qué se asociaron • Principales fortalezas y debilidades del proceso de fortalecimiento • Conclusiones y lecciones aprendidas • Se deben invitar organizaciones afines con el core de las asociaciones y/o cooperativas, así como entidades que puedan ofrecer cofinanciación a los proyectos productivos formulados.
Resultados esperados: - Un (1) Encuentro de Experiencias Asociativas. Indicador 1: número de asistentes al Encuentro de Experiencias Asociativas. Indicador 2: número de Encuentro de Experiencias Asociativas realizados. Indicador 3: número de organizaciones asistentes afines al core de las asociaciones y/o cooperativas.	

ACTUACIÓN (IMPULSO – DIVERSIFICACIÓN)



Descripción:

En esta etapa asociaciones o cooperativas con un nivel de competitividad más alta, quieren llevar sus organizaciones y productos a otro nivel, decidiendo tener procesos de transformación dando valor agregado y diferenciado a sus productos. se deberá apoyar a las organizaciones en la consecución de nuevas oportunidades de cofinanciación de iniciativas previamente validadas en su propuesta de valor, con el fin de fomentar la creación de agronegocios innovadores.

Objetivo general:

Apoyar a las organizaciones en la gestión de aliados o cooperantes que les permitan implementar las acciones estratégicas definidas en los planes de fortalecimiento asociativo orientados a la transformación de producto.

Población objetivo:

Asociaciones y/o cooperativas legalmente constituidas; con una incorporación de nociones asociativas o empresariales; que hayan incursionado en procesos de transformación y/o diversificación productiva y una calificación del ICO superior a 90 puntos.

Objetivos específicos:

- ☀ Acompañar a las organizaciones a implementar el modelo de negocio.
- ☀ Desarrollar la identidad corporativa para lograr diferenciación en el mercado.
- ☀ Construir procesos estratégicos de mercadeo para lograr un mayor alcance y penetración del producto.
- ☀ Apoyar en la búsqueda de alianzas comerciales sostenibles y realizar el acompañamiento en sus procesos.

ACTUACIÓN (IMPULSO – DIVERSIFICACIÓN)

Actividades de Implementación

Para el grado de madurez **Cosecha** se definieron las actividades de:

- ☼ Consolidación y acompañamiento a la implementación del modelo de negocio.
- ☼ Acompañamiento y participación en encuentros de negocios y en la construcción de alianzas comerciales sólidas.
- ☼ Gestión y desarrollo de unidades de negocio.
- ☼ Cooperativismo enfocado en la transformación.
- ☼ Desarrollo de identidad de marca.
- ☼ Plan de mercadeo y publicidad.

FICHA TÉCNICA ACTIVIDADES ACTUACIÓN

DESARROLLO METODOLÓGICO DE LA
LÍNEA ESTRATÉGICA: ASOCIATIVIDAD

ACTIVIDAD	RESULTADO	INDICADOR
Consolidación y acompañamiento al modelo de negocio	Un (1) <i>bussines case</i> por organización	<i>Indicador 1: número de organizaciones con bussines case.</i>
Acompañamiento y participación en encuentros de negocios y en la construcción de alianzas comerciales sólidas	Una (1) participación en eventos de impacto a nivel nacional y/o regional	<i>Indicador 1: número de organizaciones con bussines case.</i>
Gestión y desarrollo de unidades de negocio	Dos (2) alianzas locales o nacionales celebradas por organización	<i>Indicador 1: número de asesorías para la implementación</i> <i>Indicador 2: número de gestiones realizadas en el marco de la cofinanciación.</i> <i>Indicador 3: número de organizaciones con convenios realizados.</i>
Cooperativismo enfocado en la transformación	Un (1) plan de transición al cooperativismo	<i>Indicador 1: número de organizaciones en cooperativismo</i>
Desarrollo de identidad de marca - vinculación a una identidad regional	Un (1) manual de identidad corporativa por asociación. Una (1) campaña de mercadeo enfocado en la identidad de lo local.	<i>Indicador 1: número de organizaciones con desarrollo de marca</i> <i>Indicador 2: cantidad de campañas realizadas en apoyo a lo local</i>
Plan estratégico de mercadeo	Un (1) plan de mercadeo formulado y en fase de implementación.	<i>Indicador 1: número de planes de mercadeo desarrollados</i>

CRONOGRAMA



[illegible]

PRESUPUESTO



PRESUPUESTO POR ETAPA Y GRADO DE MADUREZ

ETAPAS	GRADO DE MADUREZ	2022	2023	2024	2025	2026	2022/2026
Promoción	I - Siembra	\$ 150.100.000	\$ 143.270.000	\$ 136.618.500	\$ 161.354.425	\$ 172.340.235	\$ 763.683.160
Activación	II - Brotación	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 420.000.000
Potencialización	III - Tallaje	\$ 120.960.000	\$ 133.000.000	\$ 165.906.667	\$ 193.760.000	\$ 204.400.000	\$ 818.026.667
	IV - Tuberización	\$ 37.926.000	\$ 42.140.000	\$ 56.437.500	\$ 72.240.000	\$ 11.287.500	\$ 220.031.000
	V - Floración	\$ 68.440.230	\$ 83.521.706	\$ 105.405.265	\$ 124.093.909	\$ 143.782.378	\$ 525.243.488
Actuación	VI- Cosecha	\$ 30.800.000	\$ 53.900.000	\$ 51.744.000	\$ 55.440.000	\$ 33.880.000	\$ 225.764.000
TOTAL		\$ 492.226.230	\$ 539.831.706	\$ 600.111.931	\$ 690.888.334	\$ 649.690.113	\$ 2.972.748.315

ETAPA	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES ESPERADOS	ACCIONES	PRESUPUESTO POR AÑO					
				2022	2023	2024	2025	2026	PERIODO 22/26
ETAPA PROMOCIÓN (FOMENTO)	EPA- Encuentro de Participación Asociativa	Mínimo: 15 Máximo: 30	Convocar a grupos asociativos o de productores independientes Realizar taller de participación asociativa. Taller Fundamentos de la asociatividad: socialización de la necesidad de procesos asociativos y cooperativos Inscripción de participación voluntaria al proyecto asociativo. Socialización de la caracterización de diagnóstico.	\$ 31.200.000	\$ 20.800.000	\$ 10.400.000	\$ 31.200.000	\$ 36.400.000	\$ 130.000.000
	Participación en ECAS del Proyecto ITPA	Mínima: 50% del total de las ECAS realizadas por el Área Técnica del FNFP Máxima: 100% del total de las ECAS realizadas.	Sensibilizar en temas asociativos a beneficiarios de las ECAS del Proyecto ITPA. La programación se realizará de acuerdo al cronograma establecido por el AT, la actividad estará realizada por el personal del proyecto asociativo. La temática es: Fundamentos de la asociatividad: socialización de la necesidad de procesos asociativos y cooperativos (Presentación en Power Point) - Fomento a la Asociatividad.	\$ 71.400.000	\$ 74.970.000	\$ 78.718.500	\$ 82.654.425	\$ 88.440.235	\$ 396.183.160
	Caracterización de productores y asociaciones y/o cooperativas	Diagnóstico de caracterización mínimas por EPA: 3 Diagnóstico de caracterización máxima por EPA: 5	Realizar el diagnóstico de caracterización a productores y asociaciones y/o cooperativas participantes en los EPA. La metodología a implementar es la del ICO - Índice de Capacidad Organizacional Implementación de la metodología	\$ 47.500.000	\$ 47.500.000	\$ 47.500.000	\$ 47.500.000	\$ 47.500.000	\$ 237.500.000
TOTAL				\$ 150.100.000	\$ 143.270.000	\$ 136.618.500	\$ 161.354.425	\$ 172.340.235	\$ 763.683.160

ETAPA	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES ESPERADOS	ACCIONES	PRESUPUESTO POR AÑO					
				2022	2023	2024	2025	2026	PERIODO 22/26
ETAPA ACTIVACIÓN (FORMALIZACIÓN)	Asesoría en la formalización de grupos de productores con iniciativa asociativa	Mínimo: 1 grupo Máximo: 5 grupos	Realizar los talleres con grupos de productores que tiene la voluntad de asociarse o las que se encuentran agrupadas Módulo I: Personería jurídica Módulo II: Conformación de Estatutos Módulo III: Revisión de documentación final	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 420.000.000
TOTAL				\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 420.000.000

ETAPA	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES ESPERADOS	ACCIONES	PRESUPUESTO POR AÑO					
				2022	2023	2024	2025	2026	PERIODO 22/26
ETAPA DE POTENCIALIZACIÓN (FORTALECIMIENTO) Grado de madurez Tallaje	SAP I – Semillero Asociativo en Papa	Mínimo: 10 por asociación Máximo: 15 por asociación	Realizar los talleres SAP I- Semilleros Asociativos en Papa CAPACIDADES BLANDAS: A. Solución de problemas:(Apertura hacia a los demás, Facilidad en las relaciones interpersonales, Autoconocimiento, Autodesarrollo, Análisis y resolución de problemas, Manejo de conflictos, Compostura) B. Colaboración: (Manejo del tiempo, Trabajo en equipo, Resiliencia - Frustración, Atención al detalle, Coordinación) CAPACIDADES DURAS: Nociones pre - cooperativas, Formas de integración económica, Normativa vigente y regulatoria en la cadena de valor, Manejo de herramientas tecnológicas	\$ 96.320.000	\$ 108.360.000	\$ 120.733.333	\$ 144.480.000	\$ 150.500.000	\$ 620.393.333
	Conformación de estructura horizontal: Comité administrativo y financiero, Comité operativo, Comité Social y de Gestión, Comité técnico	Mínimo: 12 por asociación Máximo: 20 por asociación	Realizar taller teórico – práctico de la importancia de la estructura organizacional horizontal Conformar los cuatro (4) comités por asociación.	\$ 24.640.000	\$ 24.640.000	\$ 45.173.333	\$ 49.280.000	\$ 53.900.000	\$ 197.633.333
	TOTAL			\$ 120.960.000	\$ 133.000.000	\$ 165.906.667	\$ 193.760.000	\$ 204.400.000	\$ 818.026.667

ETAPA	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES ESPERADOS	ACCIONES	PRESUPUESTO POR AÑO					
				2022	2023	2024	2025	2026	PERIODO 22/26
ETAPA DE POTENCIALIZACIÓN (FORTALECIMIENTO) Grado de madurez Tuberización	SAP II – Semillero Asociativo en Papa	Mínimo: 10 por asociación Máximo: 15 por asociación	CAPACIDADES BLANDAS: A. Comunicación: (Capacidad para escuchar, Comunicación asertiva - Comunicación argumentativa e instruccional, Inteligencia Emocional, Contar historias) B. Creatividad: (Aprendizaje Rápido, Creatividad e Innovación, Iniciativa, Generación de ideas, Acciones diarias creativas) CAPACIDADES DURAS: FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS POR COMITÉ: -Administrativo y financiero: Educación financiera II; Contabilidad II - Operativo: Técnicas de ventas: teórico prácticas -Social: Estrategias para el fortalecimiento del tejido social -Técnico: BPA - Identificación y validación de propuesta de Valor	\$ 28.896.000	\$ 36.120.000	\$ 45.150.000	\$ 63.210.000	\$ 9.030.000	\$ 182.406.000
	Identificación y validación de la propuesta de Valor	Mínimo: 10 por asociación Máximo: 15 por asociación	Realizar taller de socialización y manejo de la herramienta de empatía para la validación de la propuesta de valor. Realizar taller práctico de campo con potenciales clientes reales para la validación de la propuesta de valor.	\$ 9.030.000	\$ 6.020.000	\$ 11.287.500	\$ 9.030.000	\$ 2.257.500	\$ 37.625.000
	TOTAL			\$ 37.926.000	\$ 42.140.000	\$ 56.437.500	\$ 72.240.000	\$ 11.287.500	\$ 220.031.000

ETAPA	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES ESPERADOS	ACCIONES	PRESUPUESTO POR AÑO					
				2022	2023	2024	2025	2026	PERIODO 22/26
ETAPA DE POTENCIALIZACIÓN (FORTALECIMIENTO)	SAP III – Semillero Asociativo en Papa.	Mínimo: 10 por asociación Máximo: 15 por asociación	Realizar los talleres SAP III-Semilleros Asociativos en Papa: CAPACIDADES BLANDAS CAPACIDADES DURAS: fortalecimiento de competencias por comité: Administrativo y financiero – Operativo – Social – Técnico	\$ 19.264.000	\$ 32.106.667	\$ 36.120.000	\$ 45.651.667	\$ 48.160.000	\$ 181.302.333
	Construcción del modelo de negocio.	Mínimo: 10 por asociación Máximo: 15 por asociación	Realizar la construcción colectiva del modelo de negocio, teniendo en cuenta la validación de la propuesta de valor.	\$ 21.070.000	\$ 14.046.667	\$ 21.070.000	\$ 22.825.833	\$ 30.100.000	\$ 109.112.500
	Encuentro de experiencias asociativas.	Mínimo: 5 por asociación Máximo: 10 por asociación	Convocar al Encuentro de Experiencias Asociativas, a través de invitación digital. Invitar a dos asociaciones y/o cooperativas, con gran trayectoria que hayan tenido sostenibilidad ya sea de otra categoría para que cuente sus experiencias de éxito. Cada Asociación tendrá un espacio de 15 a 20 minutos para exponer su Asociación y experiencia	\$ 600.000	\$ 400.000	\$ 600.000	\$ 650.000	\$ 600.000	\$ 2.850.000
	Escuela de Liderazgo Asociativo en Papa	Mínimo: 5 líderes productores Máximo: 10 líderes productores	Realizar Escuela de Liderazgo Asociativo en Papa con productores y referentes de la cadena.	\$ 27.506.230	\$ 36.968.373	\$ 47.615.265	\$ 54.966.409	\$ 64.922.378	\$ 231.978.655
TOTAL				\$ 68.440.230	\$ 83.521.706	\$ 105.405.265	\$ 124.093.909	\$ 143.782.378	\$ 525.243.488

ETAPA	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES ESPERADOS	PRESUPUESTO POR AÑO					
			2022	2023	2024	2025	2026	PERIODO 22/26
ETAPA ACTUACIÓN (IMPULSO – DIVERSIFICACIÓN)	Consolidación y acompañamiento a la implementación del modelo de negocio	Mínimo: 5 por asociación Máximo: 10 por asociación	\$ 6.160.000	\$ 12.320.000	\$ 12.320.000	\$ 12.320.000	\$ 2.053.333	\$ 45.173.333
	Acompañamiento y participación en encuentros de negocios y en la construcción de alianzas comerciales sólidas	Mínimo: 5 por asociación Máximo: 10 por asociación	\$ 6.160.000	\$ 9.240.000	\$ 8.316.000	\$ 9.240.000	\$ 7.700.000	\$ 40.656.000
	Gestión y desarrollo de unidades de negocio	Mínimo: 5 por asociación Máximo: 10 por asociación	\$ 6.160.000	\$ 6.160.000	\$ 6.160.000	\$ 6.160.000	\$ 1.026.667	\$ 25.666.667
	Cooperativismo enfocado en la transformación	Mínimo: 5 por asociación Máximo: 10 por asociación	\$ 3.080.000	\$ 9.240.000	\$ 8.316.000	\$ 9.240.000	\$ 7.700.000	\$ 37.576.000
	Desarrollo de identidad de marca	Mínimo: 5 por asociación Máximo: 10 por asociación	\$ 6.160.000	\$ 7.700.000	\$ 8.316.000	\$ 9.240.000	\$ 7.700.000	\$ 39.116.000
	Plan de mercadeo y publicidad.	Mínimo: 5 por asociación Máximo: 10 por asociación	\$ 3.080.000	\$ 9.240.000	\$ 8.316.000	\$ 9.240.000	\$ 7.700.000	\$ 37.576.000
TOTAL			\$ 30.800.000	\$ 53.900.000	\$ 51.744.000	\$ 55.440.000	\$ 33.880.000	\$ 225.764.000

RECOMENDACIONES REGIONALES PARA LA APLICACIÓN DEL MARCO





En Cundinamarca se evidencia un gran potencial en lo que refiere al uso de la infraestructura, principalmente para lavado con la que cuentan algunas asociaciones, como manifiestan que no toda variedad se debe lavar se necesita identificar el potencial de cada una, por lo que los planes de negocio deberán ir orientados a esa construcción. Asimismo, se debe trabajar activamente en lograr una mayor participación de los asociados en las decisiones de las organizaciones, fortalecer la confianza y el tejido social (que esta tan fragmentado) y la generación de actividades claves para el sostenimiento de sus cultivos, entre otros.

Se recomienda impulsar dinámicas productivas desde el enfoque de el cooperativismo como alternativa que permita la inclusión de nuevos pequeños productores con nuevas oportunidades en la construcción de una red de apoyo eficaz que beneficie a todos los integrantes, se ha identificado que la Corporación Área Andina, se encuentra trabajando con asociaciones como Asocriolla en Subachoque dotándolas de apoyo en la búsqueda de potenciales compradores y la de apoyo técnico en la gestión del cultivo. El Área Andina, es un gran aliado en lo que refiere a la articulación de entre lo técnico y el consumo.

Fomentar la adquisición y producción de semillas certificadas, puede resultar ser una gran oportunidad para organizaciones que se encuentren en un nivel de solidez asociativo y financiero, adecuado. Estas asociaciones necesitarían de un largo periodo de acompañamiento, y requiere de compromisos legales que permitan orientar los resultados al éxito, por lo tanto se recomienda contemplar esquemas como contratos y convenios con pólizas que propendan en esa vía.



Boyacá cuenta con un gran tejido asociativo, se debe migrar de un modelo asociativa basado en ventajas estáticas: asociadas a las dotaciones físicas existentes, menores costos de mano de obra, etc. A uno que basado en ventajas dinámicas: la producción de un entramado de relaciones sinérgicas orientadas a la innovación.

Boyacá puede ser el lugar más adecuado para explorar la posibilidad de crear un centro Food Hub, debido a la cantidad de encadenamientos que tienen las organizaciones, los cuales se destacan: gremios, comercializadores, distribuidores, almacenes de cadena, proveedores de insumos y, por supuesto, asociaciones y cooperativas. Para lo anterior, se debe prestar especial atención en generar y consolidar los procesos de transformación, enfocados en desarrollar una comercialización más efectiva, aprovechando la infraestructura para el desarrollo agropecuario con la que cuenta el departamento.

Las acciones en este departamento, deben enfocarse principalmente a fomentar esquemas de formación agropecuaria especializada orientadas a jóvenes y mujeres rurales, la mayoría de emprendimientos (transformados) del departamento de Boyacá, están en cabeza de esta población, y debido a este enfoque se puede facilitar la comercialización de productos locales a través de programas de compras públicas o de interés de empresas que resaltan en la producción de alimentos de origen.



Estos departamentos están aparentemente desconectados de los mercados y los proyectos desarrollados desde el centro del país, lo cual a dificultado un proceso exitoso de apropiación de conocimientos, y de verdadera gestión institucional. Es necesario evaluar una regionalización del proyecto de Asociatividad para los departamentos de Cauca y Nariño, debido al poco impacto de proyectos anteriores.

Se debe hacer un especial énfasis en la articulación en procesos de trazabilidad productiva y de asistencia técnica que doten al producto de calidad. Nariño y Cauca, dado el posicionamiento ancestral que tienen en el país, pueden dotar de una denominación de origen a la papa de estos departamentos, pero es necesario vincularlas a una campaña de consumo de la mano con las alcaldías, secretarías y gobernaciones de la zona, en lo que podría ser una gran apuesta en la valoración que recibe en el mercado la papa provenientes de estos lugares.

Se debe propender por lograr la articulación en proyectos de infraestructura conjunta, de modo que permita las asociaciones del sur occidente alcancen el volumen necesario para comercializar con más poder de negociación.

Los productores y organizaciones de papa en estos territorios, pueden aprovechar oportunidades de financiamiento en lo que respecta a fondos de cooperación internacional (que son menos restrictivos que programas locales) y a iniciativas nacionales en el marco del proceso de paz.



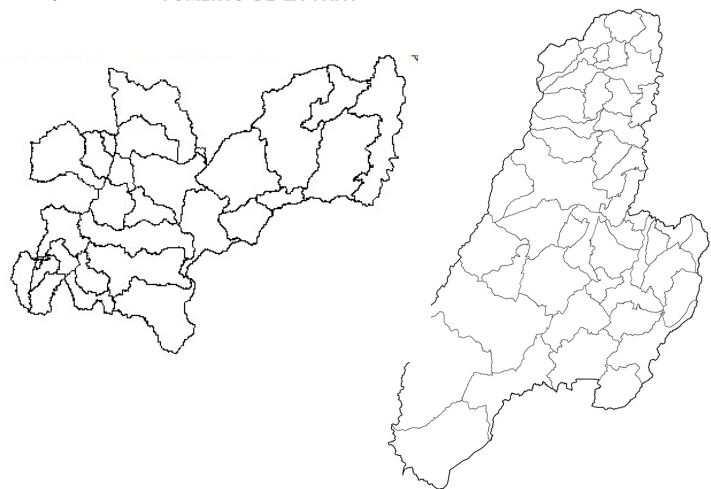
Se evidencia un gran potencial para el proyecto de Asociatividad en el municipio de Marinilla, puesto que en este lugar hay aproximadamente 160 productores que fueron beneficiados del programa de comercialización del MADR, muchos productores no conocen del Fondo Nacional de la Papa, resaltando que a hoy estos son beneficiarios del proyecto ciudadela agrotecnológica San José, lugar donde se cuenta con infraestructura para el procesamiento de papa.

En estos momentos, hay una gran oportunidad de iniciar venta a la fundación Salvaterra por parte de estos productores que recurren a las plazas de mercado local como principal medio de comercialización y a restaurantes de las zona. Se podría iniciar una gran articulación entre productores del municipio, la fundación Salvaterra y el municipio.

A través de la ciudadela se podrían iniciar importantes procesos de transformación, por lo que se deberá propender por aplicar las **etapas PAPA** de una manera integra en este departamento; formalizando y llevando a esta potencial cooperativa hasta un nivel avanzado en la comercialización. Se requiere de mucha divulgación y vinculación mas amplia con el FNFP.

CALDAS - TOLIMA

RECOMENDACIONES



“Yo vivo en el límite entre el Tolima y Caldas. Hace dos años con una asociación de Caldas. No aceptó porque no lo vieron pertinente porque nuestra propiedad está en el Tolima y la asociación era en Caldas. Los estatutos de la asociación no permitían porque yo produzco en el Tolima.”

Productor de papa no asociado

Se indagó sobre asociatividad informal entre los productores individuales. En Caldas y Tolima alrededor del 33 % de los productores afirma haberse unido con algún amigo o vecino para sacar alguna producción de papa. Mientras que en el Cauca y los Santanderes aproximadamente el 70 % de los asociados afirmó haberlo hecho.

Las razones qué los motivó a unirse con otra persona para el sacar adelante el cultivo son asuntos relacionados al ámbito económico; específicamente, afirmaban que ante la ausencia de alguno de los insumos necesarios para la producción de papa (tierras, semillas, abono, trabajo), había otra persona que tenía al menos uno de ellos por lo que negociaban. Por otro lado, cabe resaltar que algunos de ellos dijeron estar asociados con sus jefes o dueños de las fincas o familiares.

Esto refleja que dentro del ámbito laboral se desarrollan relaciones que dan paso a la asociatividad que, al ser informal, también es un desincentivo a que se inscriban a asociaciones o cooperativas formales productoras de papas. El hecho de que otros se asocien con sus familias puede ser evidencia de la importancia de la confianza en terceros para el desarrollo del proceso asociativo.

*Es necesario que en los departamentos de Caldas y Tolima se haga especial énfasis en las etapas de **Promoción y Activación** del actual Marco Estratégico, se requiere fomentar una cultura cooperativa mediante la sensibilización del concepto y las formas de cooperativismo. Al no existir en estas regiones organizaciones con una presencia masiva en las veredas, y al estar los productores focalizados en zonas geográficamente cercanas en cada uno de los departamentos, se debe fomentar la creación de cooperativas que les permitan prestar especial atención al ámbito económico.*

SANTANDER - NORTE DE SANTANDER

RECOMENDACIONES



La mayoría de los productores asociados en esta región manifiestan la necesidad de contar con capacitaciones, estabilidad de precios de las semillas, abono, fungicidas y cuando les compren la papa, gestión de proyectos y apoyo en la comercialización para eliminar intermediarios.

Es necesario fortalecer la capacidad de convocatoria de las asociaciones actuales, tienen un gran potencial, en especial la parte de la provincia de García Rovira, hay un potencial de más de trescientos productores de papa que podrían sumarse a las asociaciones actuales debido a su proximidad.

Se debe fomentar la articulación con proyectos de infraestructura asociativa (centro de acopio y sede de la asociación), esta zona tiene un apoyo potencial de las alcaldías de Cerrito, Guaca y Chitagá.

*Se deberá hacer especial énfasis en las etapas de **Potencialización** del actual Marco Estratégico, las asociaciones tienen baja capacidad de gestión, y algunos productores juegan el papel de intermediarios con las cosechas individuales, estos procesos se pueden canalizar a través de la asociación pues la formalización es una prioridad, muchos asociados no conocen del fondo de la papa, pero si demandan apoyo en lo técnico de este.*