

1. IDENTIFICACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto

Asociatividad y Fortalecimiento Empresarial

Objetivo principal:

Fomentar, fortalecer y acompañar la generación de competencias y capacidades organizacionales, productivas y de mercado en organizaciones productoras de papa, a partir de la aplicación de las etapas *de promoción, activación, potencialización y actuación - PAPA*, descritas en el marco estratégico; con el fin de impulsar modelos de negocio con encadenamientos productivos y procesos de transformación y agregación de valor en el marco de la asociatividad y el cooperativismo.

Duración:

12 meses a partir de enero de 2022

Valor Total del Proyecto:

\$ 499.070.825

Cofinanciación:

FNFP: \$ 450.302.457

FEDEPAPA: \$48.768.368

VALOR TOTAL: \$499.070.825

Cobertura:

Departamentos productores de papa: Cundinamarca, Boyacá, Nariño, Antioquia, Cauca, Caldas, Tolima, Santander y Norte de Santander.

Fecha preparación proyecto

Noviembre de 2022

Fecha última modificación

28 de febrero de 2022

Describa brevemente en que consiste el proyecto

El proyecto busca generar encadenamientos productivos e impulsar procesos de transformación y agregación de valor en quince (15) organizaciones de productores del sector papa a través de un programa de formulación y desarrollo de modelo de agronegocio, que contemple la potencialización de competencias organizacionales, productivas y de mercado. Asimismo, con este proyecto se plantea promover y fomentar la asociatividad a partir de la identificación de grupos de productores con voluntad y potencial asociativo, mediante un proceso de divulgación que se oriente a sensibilizar los principales aspectos que deben tener en cuenta para iniciar su gestión socio-empresarial.

Proponente: Federación Colombiana de Productores de Papa Fedepapa - Fondo Nacional de Fomento de la Papa -FNFP

Ejecutor: Federación Colombiana de Productores de Papa Fedepapa - Fondo Nacional de Fomento de la Papa -FNFP

2. INFORMACION DEL PROYECTO

2.1. ESTADO DEL ARTE

La asociatividad es un mecanismo de cooperación que permite a los productores rurales la posibilidad voluntaria de organizarse con un objetivo y beneficio común, bajo los principios de solidaridad, colaboración y comunidad, con el fin de mejorar la productividad, sostenibilidad y el desarrollo social integral del territorio y con ello las condiciones de vida de sus pobladores.

Las organizaciones son creadas para aprovechar oportunidades para las personas, se derivan de la especialización y la división del trabajo e involucran costos de supervisión, coordinación, monitoreo y medición. El tipo de conocimiento y esfuerzo dedicado al aprendizaje de los miembros de una organización reflejará las recompensas esperadas de pertenecer a dicha organización. No obstante, es necesario entender que la asociatividad es también una elección libre, voluntaria, y racional de quienes optan por ella, y que es la manifestación colectiva de elegir un camino de organización para la producción de bienes y servicios o para la representatividad.

Con el paso de los días se ha venido explorando nuevos modelos sociales, orientados al mejor funcionamiento de la organización, persiguiendo un beneficio económico, donde prevalece la búsqueda de una sostenibilidad financiera y de mercados, dando paso así a herramientas que se adaptan a modelos empresariales como es el caso de los planes de negocio, estudios de mercado y proyectos de desarrollo local.

Este panorama no es ajeno para el sector rural, donde algunos de los proyectos han adoptado dos modelos asociativos: uno de ellos, orientado a la creación de asociaciones que solo se integran para gestionar un beneficio y después sus miembros trabajan de manera aislada y por su cuenta, y otra, con la creación de organizaciones que ofrecen una gama de servicios a sus miembros, en particular el acceso a insumos productivos, mercados, información y comunicación, así como el acceso a los recursos naturales y

tener voz en la toma de decisiones que influyen en las políticas públicas de una localidad o región.

La asociatividad trae consigo importantes beneficios que van desde el aprovechamiento de economías de escala, alternativas de empleo para el sector rural, pasando de la informalidad a ver las unidades productivas como empresas y mejor comercialización en sus productos. De igual forma, es una estrategia para enfrentar algunas dificultades que tienen los pequeños productores que actúan de manera individual, por ejemplo, pueden acceder a insumos con precios más bajos teniendo en cuenta que logran fortalecer su poder de negociación, también pueden acceder a tecnologías de la información, financiación y tecnificación, lo cual va a permitir mejorar la calidad de vida de la población rural, atacando dinámicas sociales que profundizan las brechas para el desarrollo¹.

Sumado a lo anterior, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) en su política para la asociatividad rural en Colombia², destaca que ésta contribuye al aumento de la competitividad y la productividad del sector agropecuario, ya que permite organizar los colectivos y la comunidad bajo un objetivo común, además aumenta el poder de planeación y negociación, también facilita compartir solidariamente riesgos y costos, reducir costos de transacciones, transporte y distribución, acceso a la asistencia técnica para el mejoramiento productivo, mejora la calidad de vida y la formación del recurso humano, incrementa las capacidades y condiciones para penetrar y sostenerse en mercados. Así mismo destacan varios casos exitosos en el país, por ejemplo, el sector palmicultor, que mediante sus modelos asociativos han incrementado los ingresos de los productores hasta en un 300%. También se identifican experiencias valiosas que ha desarrollado el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible-

¹ Prieto-Vargas, A., Fajardo-Rodríguez, C.L., Romero-Rodríguez, Y.E. y Nieves-Forero, K.Y. (2019). La asociatividad para articular cadenas productivas en Colombia. El caso de los pequeños productores de papa criolla en Subachoque - Cundinamarca. *Cooperativismo & Desarrollo*, 27(2):1-31. doi: <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2019.02.10>

² Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Lineamientos de Política Pública Para La Asociatividad Rural en Colombia*. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/programas/agricultura/Paginas/Rutas-para-la-asociatividad-rural-en-Colombia.aspx>

CECODES en sectores como el camaronicultor, y en comunidades que cultivan tabaco, mango, y producen miel en los Montes de María. Otro caso de referencia se encuentra en el sector cacaoero, donde la Compañía Nacional de Chocolates desarrolla un proyecto con el apoyo de USAID que ha beneficiado a más de 14 asociaciones de agricultores que agrupan cerca de 3.500 familias. Lo anterior, da un panorama de experiencias referentes en términos de asociatividad que pueden ampliarse a otros subsectores.

Por este motivo, la Federación Colombiana de Productores de Papa FEDEPAPA y el Fondo Nacional de Fomento de la Papa FNFP, han generado y financiado varios proyectos con el objeto de impulsar el fortalecimiento de la asociatividad de los productores de papa, especialmente de los pequeños, propiciando un entorno social y económico más adecuado para estos productores y sus familias. Es así como en una primera fase de intervención ejecutada en los años 2016 y 2017, el FNFP realizó un proceso de formación empresarial con el que se beneficiaron quince (15) grupos asociativos del sistema productivo papa, mediante la consolidación de planes de negocio, como una estrategia integral de fortalecimiento corporativo, con herramientas metodológicas que facilitaron la vinculación de los actores, logrando así un impacto bajo el modelo de negocios incluyente.

Dando continuidad a la primera fase, surge el área de asociatividad y fortalecimiento empresarial, con un nuevo componente que cuenta con un enfoque integral. Se trata de la formulación de planes, programas y/o proyectos cofinanciados a través de convenios, acuerdos y alianzas con la oferta de entidades del sector agropecuario. Cuyo objetivo es la apropiación y participación de los productores en procesos de desarrollo local. Así como la consolidación de planes de negocio con propuesta de valor, la inserción de procesos productivos con una orientación hacia el mercado y procurando la sostenibilidad de los mismos.

En el 2021, el FNFP contrató 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 el 2022-2026 que se desarrollaran con asociaciones, cooperativas y productores susceptibles de ser beneficiados del proyecto de Asociatividad y Empresarialización, 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.

Este marco pretende que el proyecto se oriente a fomentar acciones en el marco de la asociatividad y el cooperativismo contemplando una amplia gama de objetivos que van desde simples operaciones concretas hasta uniones perdurables en el tiempo bajo los pilares de *alianzas, conectividad, liderazgo, mercado-comercialización, productividad y organizacional-tejido social*.

2.2. SITUACIÓN ACTUAL

La actividad papera en Colombia está hecha en gran medida por pequeños productores, buena parte del mercado lo tienen los mismos, concentrado en los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Nariño, Antioquia, Tolima, Cauca, Santander y norte de Santander. Cerca del 80% de los productores cuentan con menos de una hectárea y casi el 90% de su producción, es destinada para consumo en fresco, mientras que el restante 10% se destina al mercado de industria.

Actualmente se encuentran identificadas asociaciones formalmente constituidas, presentando entre ellas una similitud y es que su creación obedece a recursos provenientes de proyectos y no atribuida a un proceso orgánico y autogestionado. Lo cual los une sin objetivos comunes, ni roles claros. Generalmente en este tipo de procesos, la vocería la toma un miembro de la comunidad y no un líder nato, quienes muchas veces se ven desbordados por el proceso administrativo y gerencial, generando organizaciones inoperantes, o en proceso de liquidación. Al interior de las mismas existe una necesidad inmediata de fortalecimiento en sus procesos operativos, contables y de gestión de recursos, así como en la comercialización sin intermediarios, acceso a nuevos

mercados y apoyo en la formulación de proyectos productivos. Lo que demanda un acompañamiento bajo lineamientos claros e integrales, que propendan por la sostenibilidad y calidad de sus procesos de producción y que, sobre todo se traduzcan en alcanzar un bienestar económico, con mejores condiciones de vida para todos los asociados y sus familias.

En el marco estratégico se han identificado factores críticos que 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.

2.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD

De acuerdo, con el marco estratégico para el fortalecimiento empresarial y asociativo en el sector papa, en las diferentes regiones se evidencian fuertes debilidades de los procesos organizativos que materializan una considerable pérdida de orientación, principalmente por el desconocimiento que existe por parte de la cadena productiva sobre los beneficios que este tipo de procesos aporta para la transformación y mejora progresiva del sector.

La mayoría de espacios formativos que se ofrecen están focalizados principalmente a abordar temáticas frente a la producción, más no en el fortalecimiento de habilidades blandas que permitan robustecer y reorientar este tipo de procesos. Así las cosas, se destacan como oportunidades contar con espacios de formación permanentes que permitan adquirir nuevas habilidades en materia de gestión, liderazgo y emprendimiento, que propendan por la voluntad del trabajo asociativo, el establecimiento de una pedagogía del consumo que oriente las decisiones comerciales y, en consecuencia, la generación de procesos de innovación orientados a fomentar la transformación del producto y lograr mayores y mejores encadenamientos y alianzas productivas.

2.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Como punto de partida, la importancia de los procesos asociativos radica en que, al implementarse, logran tener una mayor posibilidad de crecimiento competitivo, pues en

la medida en que estos logran consolidarse, permiten una mayor articulación con su entorno, generando una apropiación de conocimiento y prácticas que permiten el encadenamiento con otros actores estratégicos del sector.

Como parte del desarrollo de las metodologías de articulación productiva y, como reconocimiento al impulso del crecimiento equitativo, se han hecho adaptaciones de estas metodologías para ser aplicadas a territorios multiculturales y con fuertes limitaciones de infraestructura, como es el caso del subsector papa.

Los procesos de acompañamiento en el subsector papa, requieren de dotar y fortalecer la metodología de redes empresariales horizontales con herramientas que contribuyan a la promoción de alianzas, la supervivencia de operación en el tiempo y la generación de encadenamiento e integraciones productivas (bien sean horizontales o verticales).

Este proyecto, se basa en impulsar acciones colectivas para contribuir con el crecimiento competitivo de pequeñas unidades productivas, de generar nuevas capacidades y procesos con miras a la articulación productiva, incentivar la asociatividad y robustecer nuevas y antiguas relaciones comerciales entre empresarios y productores, a través de encuentros, e intercambios de experiencias de diversa naturaleza (bien sea productiva o comercial).

Finalmente, toda la exposición de motivos aquí plasmada, permite evidenciar cómo impulsar la articulación entre productores y empresas, fortaleciendo esos procesos de asociatividad comercial, en aras de brindar un acompañamiento integral, basado en las necesidades y características del mercado de hoy, se transforma en un elemento inherente a procesos de fomento empresarial, como medios de establecimientos de nuevas formas asociativas desde la construcción de confianza y aseguramiento de la producción en el largo plazo.

2.5. OBJETIVO GENERAL

Fomentar, fortalecer y acompañar la generación de competencias y capacidades organizacionales, productivas y de mercado en organizaciones productoras de papa, a partir de la aplicación de las etapas de promoción, activación, potencialización y actuación - PAPA, descritas en el marco estratégico; con el fin de impulsar modelos de negocio con encadenamientos productivos y procesos de transformación y agregación de valor en el marco de la asociatividad y el cooperativismo.

2.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 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.
- 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
- 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.
- 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.
- 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.

3. MARCO LÓGICO

MARCO LÓGICO

PROYECTO	ASOCIATIVIDAD Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL
PROGRAMA	COMERCIALIZACIÓN
OBJETIVO GENERAL:	Fomentar, fortalecer y acompañar la generación de competencias y capacidades organizacionales, productivas y de mercado en organizaciones productoras de papa, a partir de la aplicación de las etapas de promoción, activación, potencialización y actuación - PAPA, descritas en el marco estratégico; con el fin de impulsar modelos de negocio con encadenamientos productivos y procesos de transformación y agregación de valor en el marco de la asociatividad y el cooperativismo.
DESCRIPCIÓN GENERAL:	El proyecto busca generar encadenamientos productivos e impulsar procesos de transformación y agregación de valor en quince (15) organizaciones de productores del sector papa a través de un programa de formulación y desarrollo de modelo de agronegocio, que contemple la potencialización de competencias organizacionales, productivas y de mercado. Asimismo, este proyecto se plantea promover y fomentar la asociatividad a partir de la identificación de grupos de productores con voluntad y potencial asociativo, mediante un proceso de divulgación que se oriente a sensibilizar los principales aspectos que deben tener en cuenta para iniciar su gestión socio-empresarial.
VALOR PROYECTO:	\$ 499.070.825

ACCIONES	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	METAS	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS* *Eventos que pueden llevar al no cumplimiento de la acción
1.1. Fomentar el paso a esquemas cooperativos basados en valores que permitan potenciar la generación de ingresos, la calidad de vida y la actividad productiva.					
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, EPSEA's, Áreas del FNFP, en especial aquellas que tienen contacto de primera mano con los productores en campo.	Indicador 1: número de Encuentros de Participación Asociativa –EPA realizados Indicador 2: número de asistentes a los Encuentros de Participación Asociativa –EPA	<u>Resultado</u>	Dieciséis (16) Encuentros de Participación Asociativa - Mínimo 240 asistentes	Informe, listas de asistencia y registro fotográfico	Información proveniente de asociaciones y fuentes secundarias Que en el momento de la reunión no se cuente con restricciones a la movilidad.
1.2. Vincular a organizaciones de productores en acompañamiento por parte del FNFP a procesos de identidad sectorial					
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.	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	<u>Resultado</u>	Participación en 84 ECAS realizadas por el Área Técnica del FNFP. Mínimo 1.260 asistentes	Informe, listas de asistencia y registro fotográfico	Información proveniente de asociaciones y fuentes secundarias. Que en el momento de la reunión no se cuente con restricciones a la movilidad
1.3. Fortalecer las competencias de las organizaciones en formulación de modelos de agronegocios realizables					
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.	Indicador 1: número de caracterizaciones realizadas Indicador 2: informe con clasificación en el grado de madurez de las organizaciones	<u>Gestión</u> <u>Resultado</u>	50 caracterizaciones realizadas a productores y/o asociaciones o cooperativas. Un (1) informe de resultados	Informe, listas de asistencia	Información proveniente de asociaciones y fuentes secundarias. Que en el momento de la reunión no se cuente con restricciones a la movilidad

ACCIONES	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	METAS	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS* *Eventos que pueden llevar al no cumplimiento de la acción
Realizar los talleres SAP Semilleros Asociativos en Papa	Indicador 1: número de semilleros asociativos en papa – SAP I - realizados Indicador 2: número planes de acción	<u>Gestión</u> <u>Resultado</u>	<i>Diez sesiones de trabajo por asociación, distribuidas así: 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.</i> <i>Quince (15) planes de acción</i>	Informe, listas de asistencia y registro fotográfico	Información proveniente de asociaciones y fuentes secundarias. Contar con el personal idóneo. Que en el momento de la reunión no se cuente con restricciones a la movilidad
Realizar los talleres con grupos de productores que tiene la voluntad de asociarse o las que se encuentra agrupadas sin radicar su formalización.	Indicador 1: número de asesorías brindadas Indicador 2: número de asociaciones y/o cooperativas formalizadas	<u>Gestión</u> <u>Resultado</u>	<i>Tres (03) sesiones de asesoría de formalización de grupos de productores con iniciativa asociativa (por solicitud).</i>	Solicitudes radicadas	Disponibilidad de las organizaciones Información y medios de comunicación disponible. Que en el momento de la reunión no se cuente con restricciones a la movilidad
1.4. •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					
Convocar al Encuentro de Experiencias Asociativas, a través de invitación digital y física.	Indicador 1: número de organizaciones asistentes afines al core de las asociaciones y/o cooperativas.	<u>Gestión</u>	<i>Dos (2) organizaciones afines al core de las asociaciones y/o cooperativas. invitadas al EPA</i>	Informe, listas de asistencia y registro fotográfico	Información proveniente de asociaciones y fuentes secundarias Información y medios de comunicación disponible. Que en el momento de la reunión no se cuente con restricciones a la movilidad
<i>Diseñar planes de acción y de negocio que permitan a las organizaciones consolidar procesos estratégicos de mercadeo para lograr un mayor alcance y penetración del producto</i>	Indicador 1: número de planes de negocio diseñados Indicador 2: número de manuales de identidad visual	<u>Resultado</u> <u>Resultado</u>	<i>Diez (10) planes de negocio.</i> <i>Quince (15) manuales de identidad visual.</i>	Informes, documentos técnicos de viabilidad.	Organizaciones con procesos de transformación susceptibles de ser cofinanciados. Convocatorias disponibles.
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.	Indicador 1: número de asistentes al Encuentro de Experiencias Asociativas. Indicador 2: número de Encuentro de Experiencias Asociativas realizados.	<u>Resultado</u> <u>Gestión</u>	<i>Mínimo (20) veinte participantes.</i> <i>Un (1) Encuentro de Experiencias Asociativas.</i>	Informe, listas de asistencia y registro fotográfico.	Información proveniente de asociaciones y fuentes secundarias. Que en el momento de la reunión no se cuente con restricciones a la movilidad.

ACCIONES	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	METAS	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS* *Eventos que pueden llevar al no cumplimiento de la acción
1.5. Facilitar la generación de encadenamientos productivos entre organizaciones en proceso de consolidación					
Celebrar encuentros comerciales en pro de facilitar alianzas comerciales	Indicador 1: número encuentros comerciales	<u>Gestión</u>	Dos (2) ruedas de negocios.	Informes, documentos técnicos de viabilidad. Listados de asistencia.	Organizaciones con procesos de transformación susceptibles de ser cofinanciados. Convocatorias disponibles.
Realizar procesos de búsqueda y acompañamiento en convocatorias enfocadas en la cofinanciación.	Indicador 1: número de iniciativas en transformación cofinanciadas.	<u>Resultado</u>	Dos (2) proyectos de transformación cofinanciados.	Informes, documentos técnicos de viabilidad.	Organizaciones con procesos de transformación susceptibles de ser cofinanciados. Convocatorias disponibles.
Gestionar procesos de encadenamiento y/o alianzas productivas que permitan potenciar los procesos de las organizaciones.	Indicador 1: número encadenamientos productivos	<u>Resultado</u>	Cinco (5) encadenamientos o alianzas productivas formadas.	Informes, documentos técnicos de viabilidad.	Organizaciones con procesos de transformación susceptibles de ser cofinanciados. Convocatorias disponibles.
1.6. Propender por la implementación de procesos de transformación de producto que permitan diversificar el portafolio de productor de las organizaciones beneficiarias.					
Gestionar procesos de vinculación de instituciones capaces de apoyar la operación del marco estratégico.	Indicador 1: número de articulaciones institucionales formalizadas	<u>Gestión</u>	Vinculación de (4) instituciones	Informes, documentos técnicos, convenios.	Organizaciones con procesos de transformación susceptibles de ser cofinanciados. Convocatorias disponibles. Información proveniente de asociaciones y fuentes secundarias.

*Evento que puede llevar al no cumplimiento de la acción

4. ASPECTOS TÉCNICOS

4.1. CARACTERÍSTICAS DE LA REGIÓN EN DONDE SE EJECUTARÁ EL PROYECTO

El proyecto se desarrollará en nueve (9) departamentos productores, destacando que cuatro de ellos concentran el 90% de la producción.

4.1.1. CUNDINAMARCA:

Donde 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 partición 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 del 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.

En esta región 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.

4.1.2. BOYACÁ

En este departamento cuenta con un gran tejido asociativo, se debe migrar de un modelo asociativo 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.

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.

4.1.3. NARIÑO Y CAUCA

Estos departamentos están aparentemente desconectados de los mercados y los proyectos desarrollados desde el centro del país, lo cual ha 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 proveniente 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.

4.1.4. ANTIOQUIA

En esta región 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 como principal medio de comercialización. 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 íntegra en este departamento; formalizando y llevando a esta potencial cooperativa hasta un nivel avanzado en la comercialización. Se requiere de mucha divulgación y vinculación más amplia con el FNFP.

4.1.5. SANTANDERES

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 treientos 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 apoyo 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.

4.1.6. TOLIMAS Y CALDAS

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.

4.2. COMPONENTE TÉCNICO

- ✓ Capacitar a los productores de las organizaciones de papa en temas de fortalecimiento empresarial, financiero y administrativo.
- ✓ Generar en procesos de fortalecimiento organizacional a través de encadenamientos y alianzas productivas.
- ✓ Capacitar a los productores de las organizaciones de papa en temas de mercadeo y construir una imagen corporativa, contenidos digitales y un plan de negocio.
- ✓ Generar planes de acción por organización.
- ✓ Socializar la hoja de ruta y el resultado de los planes de negocios.
- ✓ Generar, acompañar y orientar participación en proyectos para cada una de las organizaciones vinculadas y seleccionadas para ello.

- ✓ Entrega de ecosistema empresarial de instituciones financiadoras de proyectos productivos.
- ✓ Dar manejo adecuado y responsable a las herramientas que se entreguen para el desarrollo del proyecto.
- ✓ Las demás que el coordinador del proyecto asigne en consecuencia con el proyecto.

5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

5.1. METODOLOGÍA

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

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.



DESCRIPCIÓN DE LOS GRADOS DE MADUREZ

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.

Tuberización:

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:

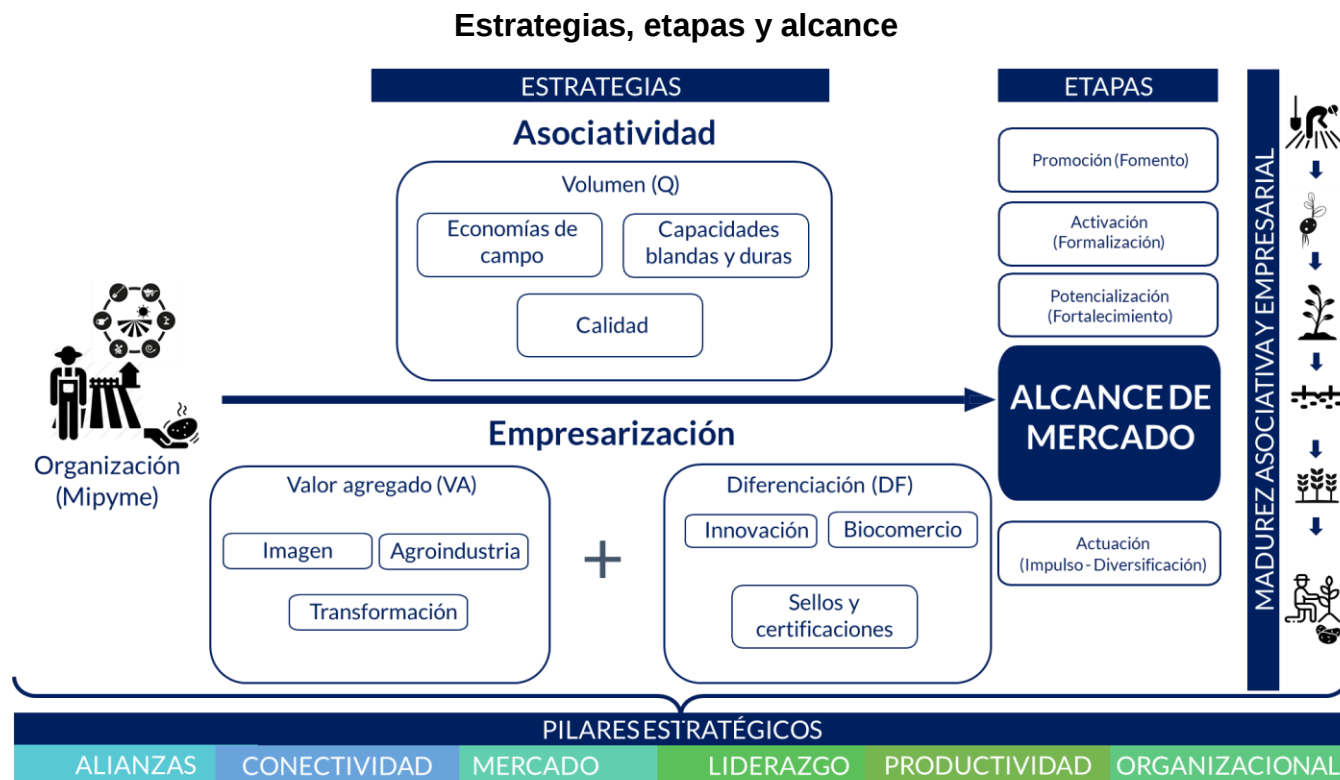
Nivel ICO: >90.

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.

A partir de estos grados la dinámica que seguirá el proyecto, incluye aspectos de lectura, debate, exposición teórica y práctica de la realidad del sector, entre otras que se den a lugar. En cada una de estas sesiones se harán recomendaciones y se ira abonando el terreno para el plan de negocio, ya sea para formulación o implementación.

5.2. FLUJO DE ETAPAS CONTEMPLADAS



Fuente: Asociatividad y empresarización FNFP- Fedepapa

ETAPA DE PROMOCIÓN

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

ETAPA DE ACTIVACIÓN

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.

ETAPA POTENCIALIZACIÓN

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

Se definieron las siguientes actividades para los grados de producción:

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.

ETAPA DE ACTUACIÓN

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.

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
- ⊗ Articulación de alianzas productivas
- ⊗ Gestión de encadenamientos productivos y de cofinanciación del proyecto.
- ⊗ Plan de mercadeo y publicidad.

5.3. ACTIVIDADES DE BASE

- Realización de convocatoria para los *Encuentros de Participación Asociativa*
- Selección de las organizaciones que cumplan con los requisitos
- Aplicación del marco estratégico PAPA
- Seguimiento, validación y medición.

5.3.1. SOCIALIZACIÓN

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.

NOTA:

A través de las ECAS, también se deberá **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.

5.3.2. SELECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

La selección de las organizaciones se va a realizar bajo los criterios de convocatoria establecidos por el FNFP.

5.3.3. APLICACIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO PAPA

• ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN (FOMENTO)

ACTIVIDADES	PARTICIPANTES ESPERADOS	ACCIONES
EPA- Encuentro de Participación Asociativa	Mínimo: Máximo: 30	Convocar a grupos asociativos o de productores independientes
		15 Realizar taller de participación asociativa.
		Taller Fundamentos de la asociatividad: socialización de la necesidad de procesos asociativos y cooperativos

ACTIVIDADES	PARTICIPANTES ESPERADOS	ACCIONES
		Inscripción de participación voluntaria al proyecto asociativo.
		Socialización de la caracterización de diagnóstico.
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.
Caracterización de productores 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

RECOMENDACIÓN APLICACIÓN (ICO)

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

realizará de manera presencial o virtual a través de plataformas digitales o videollamadas.

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.

ACTIVIDADES DE ACTIVACIÓN (FORMALIZACIÓN)

ACTIVIDADES	PARTICIPANTES ESPERADOS	ACCIONES
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

ACTIVIDADES POTENCIALIZACIÓN (FORTALECIMIENTO- GRADO DE MADUREZ: TALLAJE)

ACTIVIDADES	PARTICIPANTES ESPERADOS	ACCIONES
SAP I – Semillero Asociativo en Papa	Mínimo: 10 por asociación Máximo: 15 por asociación	Realizar los talleres SAP I- Semilleros Asociativos en Papa

ACTIVIDADES	PARTICIPANTES ESPERADOS	ACCIONES
		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
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.

ACTIVIDADES POTENCIALIZACIÓN (FORTALECIMIENTO- GRADO DE MADUREZ: TUBERIZACIÓN)

ACTIVIDADES	PARTICIPANTES ESPERADOS	ACCIONES
		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)
SAP II – Semillero Asociativo en Papa	Mínimo: 10 por asociación Máximo: 15 por asociación	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
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

ACTIVIDADES	PARTICIPANTES ESPERADOS	ACCIONES
		validación de la propuesta de valor.

ACTIVIDADES POTENCIALIZACIÓN (FORTALECIMIENTO- GRADO DE MADUREZ: FLORACIÓN)

ACTIVIDADES	PARTICIPANTES ESPERADOS	ACCIONES
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
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.
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

ACTIVIDADES	PARTICIPANTES ESPERADOS	ACCIONES
		Asociación y experiencia
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.

ACTIVIDADES ACTUACIÓN (DIVERSIFICACIÓN E IMPULSO)

ACTIVIDADES	PARTICIPANTES ESPERADOS
Consolidación y acompañamiento a la implementación del modelo de negocio	Mínimo: 5 por asociación Máximo: 10 por asociación
Acompañamiento y participación en encuentros de negocios y en la construcción de alianzas comerciales sólidas	Mínimo: 5 por asociación Máximo: 10 por asociación
Gestión y desarrollo de unidades de negocio	Mínimo: 5 por asociación Máximo: 10 por asociación
Cooperativismo enfocado en la transformación	Mínimo: 5 por asociación Máximo: 10 por asociación
Desarrollo de identidad de marca	Mínimo: 5 por asociación Máximo: 10 por asociación
Plan de mercadeo y publicidad.	Mínimo: 5 por asociación Máximo: 10 por asociación

5.4. ACTORES INVOLUCRADOS

Las partes interesadas o actores involucrados están en distintos niveles de desagregación, debido a que algunos de ellos están directamente relacionados con el proyecto de grupos asociativos en el sistema productivo de papa para fortalecimiento empresarial, mientras que otros tienen mayor influencia sobre el entorno donde el

proyecto tiene que integrarse.

ACTORES INTERNOS:

- a. Productores adscritos al proyecto
- b. Asociaciones en la cadena productiva participantes
- c. Equipo técnico de asesoramiento empresarial
- d. Áreas de trabajo de la actividad gremial
- e. Área técnica y de proyectos
- f. Área de mercadeo
- g. Representación gremial
- h. Alta dirección

ACTORES EXTERNOS:

- a. Familia y círculo social inmediato de los productores en la asociación
- b. Comunidad donde se desarrolla el proyecto
- c. Firmas en el subsector
- d. Organismos de comercio
- e. Entidades reguladoras
- f. Entidades gubernamentales
- g. Consumidores intermedios y finales
- h. Entidades de representación gremial
- i. Entidades activas en el subsector papa y/o en el sector agropecuario
- j. Productores no adscritos al proyecto

NOTA: se deberá propender por la vinculación de entidades como el SENA, el MADR, UAEOS e Innpulsa.

5.5. ESQUEMA OPERATIVO PARA EL PROYECTO

El recurso humano del proyecto estará integrado por un equipo interdisciplinar de planta, y diferentes asesores en los temas financiero, social, productivo, negocios, postcosechas, etc.

5.6. DIVULGACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL PROYECTO

La divulgación de la información del proyecto se hará a través de los medios oficiales de la Federación que haya establecido el área de comunicaciones (página web, correos electrónicos y redes sociales) para la distribución de los actores internos y externos involucrados, así mismo se podrá contar con difusión a través de las entidades territorios que se encuentren pertinentes (Umatas, Alcaldías, Consejos comunales, entre otros), en cualquier caso, la divulgación masiva de la información gremial y de resultados se hará a través del área de comunicaciones de la Federación siendo esta el único medio oficial.

6. IMPACTOS DEL PROYECTO

6.1. IMPACTO SOCIAL

Se espera contribuir con un cambio en la estructura productiva del sector, a partir de la construcción de un tejido social fundamentado en la confianza, la participación, la toma de decisiones por consenso, en la agremiación y en la equidad de género, de cultura y de edad. En la medida en que la familia papera se sienta respaldada y acompañada por esquemas productivos llamativos y confiables, se incrementará la esperanza en el oficio, se sostendrá la retención del agricultor en su parcela y comunidad, cambiando el esquema de oportunidades para la población rural joven.

6.2. IMPACTO ECONÓMICO

Al incrementar la productividad, disminuir los costos de producción y generar economías de escala en los cultivos de papa, los beneficiarios, la población objetivo y la comunidad deben mirar el sistema productivo de la papa con visión empresarial, con capacidad de negociación, equilibrio comercial y valor agregado. Logrando así alto nivel de competitividad en los mercados nacionales y una menor dependencia de las cadenas de

comercialización convencionales.

6.3. IMPACTO AMBIENTAL

Teniendo en cuenta que uno de los compromisos más importantes contemplados en el acuerdo de Competitividad de la Cadena, es el referente a la implementación de procesos productivos más sostenibles, se espera que la ejecución del proyecto contribuya a generar un cambio en la visión ambiental del productor, las asociaciones y la comunidad beneficiada directa e indirectamente, con respuestas contundentes y seguras ante los eventos poco favorables del cambio climático.

6.4. CONTRIBUCIÓN AL SUBSECTOR DE LA PAPA Y AL FNFP

El proyecto de grupos asociativos para fortalecimiento empresarial ayudará a suplir la necesidad de tener unidades productivas con caracterizaciones eficaces, con modelos de mediano y largo plazo, generando mayor eficiencia en los costos de producción, procesos de planeación, agregación de valor y transferencia tecnológica. Todo esto contribuirá a que se generen mayores recursos, que podrán ser invertidos en diferentes planes de acción, siendo estos de gran importancia en la cadena agroalimentaria y productiva de la papa.

7. ASPECTOS INSTITUCIONALES

7.1. RELACIÓN DEL PROYECTO CON POLÍTICAS SECTORIALES

El Fondo Nacional de Fomento de la Papa - FNFP fue creado mediante la Ley 1707 de 2014 y reglamentada por el Decreto 2263 de 2014, así como la Resolución 035 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Ley 1707 de 2014 en el artículo 10°, parágrafo 3° estipula que el FNFP y la entidad administradora del mismo, de acuerdo a lo dispuesto por la ley 99 de 1993 y la ley 1.450 de 2011, no incentivará el cultivo de papa en áreas de especial importancia ecológica como paramos y humedales. Se afianza la política de fortalecimiento de las cadenas productivas auspiciadas por el Ministerio de Agricultura y

Desarrollo Rural en desarrollo de la Ley 101 de 2003, su decreto y resolución reglamentaria

7.2. PARTICIPACIÓN DE OTRAS ENTIDADES (PÚBLICAS O PRIVADAS) EN EL PROYECTO

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Agencia de Desarrollo Rural (ADR), Gobernaciones, Alcaldías, AGROSAVIA, Universidades, Banco Agrario, Finagro, Fedepapa, DIAN y DANE.

8. PRESUPUESTO

Se requiere realizar el ajuste al presupuesto anual según IPC definitivo reportado por el DANE y el gobierno nacional el cual es del 5,62%, así como el incremento conforme a lo establecido en la ley del 10,07% para el salario mínimo y el auxilio de transporte.

FNFP

ÍTEM	VLR UNITARIO	CANTIDAD	UND MEDIDA	VLR TOTAL 2022
SERVICIOS PERSONALES				\$265.121.630
Nómina	\$ 16.260.136	12	Meses	\$195.121.630
Honorarios	\$7.000.000	10	Meses	\$ 70.000.000
GASTOS GENERALES				\$184.026.680
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA				\$7.170.000
Licencia de office anual Power BI	\$3.000.000	1	Licencias	\$3.000.000
Antivirus – Licencia	\$ 120.000	3	Licencias	\$360.000
Cuenta de correo plataforma GMAIL	\$ 270.000	3	Cuentas	\$810.000
Equipo celular	\$1.000.000	3	Equipo	\$3.000.000
SERVICIOS PÚBLICOS				\$2.326.680
Paquete de datos	\$64.630	12	Unidad	\$2.326.680
MATERIALES Y SUMINISTROS				\$1.200.000
Papelería	\$ 100.000	12	Meses	\$1.200.000
MANTENIMIENTO				\$3.630.000
Kit de limpieza de equipos	\$30.000	1	Unidad	\$30.000
Mantenimiento de equipos de cómputo e impresora con repuestos.	\$ 300.000	12	Meses	\$3.600.000

ÍTEM	VLR UNITARIO	CANTIDAD	UND MEDIDA	VLR TOTAL 2022
CAPACITACIÓN				\$720.000
Alimentación	\$ 120.000	2	2 días * 3 personas	\$720.000
DIVULGACIÓN				\$ 87.270.000
Ruedas de negocio	\$6.000.000	2	Ruedas de negocio	\$ 12.000.000
Material de apoyo a la comercialización para asociaciones.	\$4.000.000	15	Kits publicitarios	\$ 60.000.000
Material divulgativo para asociaciones	\$15.000	1.000	Cartillas de trabajo	\$ 15.000.000
Elementos de identificación personal	\$90.000	3	Chaquetas	\$270.000
VIÁTICOS Y GASTOS DE VIAJE				\$ 80.660.000
Viáticos	\$ 500.000	100	Viáticos	\$ 50.000.000
Tiquetes aéreos	\$ 766.500	40	tiquetes	\$ 30.660.000
TRANSPORTE, FLETES Y ACARREOS				\$1.000.000
Transportes, fletes y acarreo	\$ 100.000	10	Meses	\$1.000.000
SEGUROS, IMPUESTOS Y GASTOS LEGALES				\$50.000
Póliza de activos fijos	\$50.000	1	Póliza	\$50.000
TOTAL PRESUPUESTO				\$449.148.310

FEDEPAPA

ÍTEM	VALOR
SERVICIOS PERSONALES	\$ 31.923.069
GASTOS GENERALES	\$ 16.845.299
TOTAL CONTRAPARTIDA	\$ 48.768.368

9. CRONOGRAMA

[illegible]

CRONOGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO

[illegible]

CARTA DE COMPROMISO

Hacemos constar que la información contenida en el presente documento y los soportes entregados son confiables y veraces, y estamos dispuestos a suministrar oportunamente cualquier información adicional requerida para la viabilización del proyecto.


GERMÁN PALACIO V
GERENTE GENERAL
PROPONENTE Y EJECUTOR