



MEJORA DEL RENDIMIENTO DE LA PAPA Y OTROS TUBÉRCULOS ANDINOS – ROOT TO FOOD

Producto 3: Plan de trabajo del acompañamiento socio-organizacional en Colombia

**Corporación PBA
2022**



Códigos JEL: Q16

FONTAGRO (Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria) es un mecanismo único de cooperación técnica entre países de América Latina, el Caribe y España, que promueve la competitividad y la seguridad alimentaria. Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), FONTAGRO, de sus Directorios Ejecutivos ni de los países que representan.

El presente documento ha sido preparado por la Corporación PBA.

Copyright © 2022 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial- SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional. Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Esta publicación puede solicitarse a:

FONTAGRO

Correo electrónico: fontagro@fontagro.org

www.fontagro.org

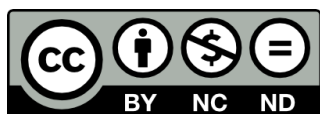


Tabla de Contenidos

Resumen	4
Palabras Clave:	4
Información de Relevancia con una discusión técnica.....	5
El Plan de Trabajo	9
Tabla 1. Plan de trabajo socio-organizacional	9
Avance en la implementación del Plan de Trabajo con cada una de las organizaciones participantes del proyecto en Colombia.	14
Tabla 2. ASOAGROALIZAL.....	15
Tabla 3. COINPACOL.....	18
Tabla 4. El Olivo.....	21
Logros	24
Conclusiones	24
Referencias Bibliográficas.....	25
Instituciones participantes	27



Resumen

El presente documento es el plan de trabajo que se construyó en conjunto con las comunidades de pequeños productores colombianos, y está basado en la estrategia metodológica de la Innovación Rural Participativa (IRP), de la Corporación PBA. En este trabajo de elaboración participativa se identificaron las principales necesidades de cada una de ellas, a nivel social y organizacional, así como los pasos fundamentales que las van a llevar a la adquisición de conocimientos y capacidades para solucionarlas. El plan de fortalecimiento, además de ser dinámico y flexible, aborda aspectos socio-organizacionales y empresariales y busca que cada uno de los actores del proceso participe de forma activa. Lo anterior garantiza que las capacidades queden instaladas en cada uno de los productores asociados y en sus organizaciones, lo que permite impulsar su proceso de innovación y alcanzar su desarrollo.

Dentro de este documento se evidencian algunos avances del desarrollo del plan de trabajo y diferentes logros obtenidos dentro de las organizaciones.

Palabras Clave:

Innovación Rural Participativa, productores rurales, empoderamiento, desarrollo de capacidades, cohesión social, fortalecimiento organizacional, innovación, desarrollo, emprendimientos, acompañamiento, logros, trabajo grupal, asociatividad.



Información de Relevancia con una discusión técnica.

Teniendo en cuenta que el plan de trabajo para el acompañamiento socio-empresarial, construido participativamente con las organizaciones, se basa en la estrategia metodológica de Innovación Rural Participativa (IRP), en esta discusión técnica nos concentramos en los elementos conceptuales de la misma, que explican la importancia de los diversos componentes y actividades que la conforman. Las Rutas de la Innovación y los planes de acompañamiento que se formulan con las distintas organizaciones y/o comunidades tienen características particulares que responden a sus condiciones específicas (se construyen participativamente “a la medida” de cada una), pero las bases conceptuales y las generalidades de los procesos son los de la estrategia IRP. De aquí la relevancia de profundizar en ellos.

La Innovación Rural Participativa (IRP) es una estrategia para promover y acompañar procesos de innovación social en comunidades rurales, orientados al mejoramiento de sus ingresos y de sus condiciones de vida. Ha sido desarrollada y sistematizada a lo largo de cerca de quince años de trabajo de la Corporación PBA, gracias a la contribución de numerosos profesionales y pequeños productores rurales que participaron activamente en la discusión, diseño y puesta en marcha del camino que debía seguir el acompañamiento a las comunidades rurales en las diversas etapas de su desarrollo.

Parte del convencimiento de que la mejor manera de resolver los problemas que afectan a dichas comunidades es con las ideas, las propuestas, el trabajo y el esfuerzo de ellas mismas, con el aporte de todos y cada uno de sus integrantes. Cree firmemente que todos los hombres y mujeres tienen la capacidad de crear, de innovar y de contribuir a la generación de riqueza y de desarrollo, siempre y cuando cuenten con las condiciones propicias para desarrollar tales capacidades y para aplicarlas creativamente al mejoramiento de las comunidades y de sus territorios¹. En consecuencia, todos sus esfuerzos se orientan a que los miembros de las comunidades desarrollen capacidades y adquieran conocimientos y habilidades en todas las áreas que se

¹ En un ejercicio ampliamente participativo, llevado a cabo en los albores del presente siglo, la Corporación PBA estableció los principios que guían su accionar, entre los cuales se destacan los siguientes:

- “Estamos convencidos que las comunidades rurales solo conseguirán su progreso cuando se decidan a liderar sus procesos de desarrollo económico y social.
- Creemos que todos tenemos conocimientos y experiencias que aportar, capacidad de innovar y de contribuir al mejoramiento de nuestras comunidades.
- Promovemos el fortalecimiento de las capacidades, la autoestima, la iniciativa y la creatividad de los miembros de las comunidades para que participen activamente en la solución de sus problemas, así como la colaboración, generosidad y solidaridad entre ellos y con otras comunidades.
- Queremos que cada miembro de las comunidades y de la Corporación mejore su nivel y calidad de vida contribuyendo al mejoramiento del nivel y la calidad de vida de todos los miembros de sus comunidades.”



requieran para sus procesos de desarrollo. La estrategia, además, presta especial atención a la activa vinculación de las mujeres y los jóvenes a estos procesos.

La IRP promueve la más amplia participación de todos los miembros de las comunidades en todos los aspectos que forman parte de sus procesos de desarrollo. Basada en la máxima de “aprender haciendo”, aboga porque las comunidades rurales sean los actores protagónicos de aquellos y porque ejecuten todas las actividades, desde las más sencillas hasta las más complejas, de manera que adquieran los conocimientos, habilidades y experiencia para liderarlos. La decidida participación de las comunidades, además, los enriquece con sus ideas, propuestas, experiencias y conocimientos, y contribuye a que se apropien de ellos y dejen a un lado cualquier actitud pasiva frente a su propio desarrollo y a la construcción de su futuro.

Asimismo, la estrategia es consciente de que los procesos de desarrollo de las comunidades rurales son complejos, por cuanto en ellos inciden numerosos factores biológicos, ambientales, sociales, económicos, políticos y culturales. Razón por la cual la IRP propone una aproximación holística, que contemple adecuadamente todos estos factores y las relaciones e interacciones que entre ellos se presentan². Específicamente acompaña en cohesión social y desarrollo organizativo, empoderamiento, mejoramiento tecnológico y productivo y desarrollo empresarial y vinculación a cadenas de valor, a través de cuatro metodologías que componen la estrategia: desarrollo organizativo para la innovación (DOI), empoderamiento de los pequeños productores rurales (EPPR), mejoramiento tecnológico participativo (MTP) y emprendimientos participativos rurales (EPR).

La integralidad es una de las características fundamentales de la IRP, la cual considera indispensable contemplar los cuatro componentes mencionados anteriormente en cualquier proceso de desarrollo e innovación en comunidades rurales. Como lo menciona la CEPAL (2003): “... el fomento al desarrollo rural tiene mayores posibilidades de éxito mientras más integral sea en cuanto al abordaje de dimensiones tan variadas y fundamentales como la organización, la capacitación, el acompañamiento técnico, la capacidad de innovación, el mejoramiento y complejización productiva”³. La estrategia IRP no prioriza ninguno de dichos componentes, sino que aboga porque los temas sociales y de empoderamiento, los organizativos, los empresariales y los técnico-productivos mantengan todos ellos una misma importancia.

La ruta de crecimiento de cada una de las comunidades de pequeños productores rurales puede

² En este sentido coincide con la conclusión a la que llega un trabajo de la CEPAL que se basa en los concursos de innovación social realizados, en los que se presentaron 4.800 experiencias, se seleccionaron 72 y a las 8 mejores les hicieron estudios de caso: “... el fomento al desarrollo rural tiene mayores posibilidades de éxito mientras más integral sea en cuanto al abordaje de dimensiones tan variadas y fundamentales como la organización, la capacitación, el acompañamiento técnico, la capacidad de innovación, el mejoramiento y complejización productiva”, Rodríguez, Bernal y Cuervo (2011), pág. 64.

³ Rodríguez, Bernal y Cuervo (2011), pág. 64.



tener variantes en situaciones diversas, altibajos, avances y retrocesos. Lo importante es acompañar a la comunidad para que la recorra de la mejor forma posible y para que aprenda en ella, de manera que vaya desarrollando las capacidades para enfrentar los diferentes problemas que se le puedan presentar y para afrontar estadios de su desarrollo más complejos y elevados. La IRP recomienda que el énfasis en el acompañamiento se ponga en estos aspectos –el desarrollo de las capacidades, la adquisición de conocimientos y habilidades, la sistematización de los aprendizajes-, más que en el cumplimiento mecánico de unas metas que solo expresan logros puntuales y en ocasiones, transitorios.

Para que las actividades de generación de ingresos emprendidas perduren en el tiempo es indispensable que las comunidades rurales conformen organizaciones sólidas, ampliamente participativas y democráticas, innovadoras y de marcado carácter empresarial, que se apropien y lideren los procesos y negocios iniciados⁴. Pero lo anterior no es posible si los miembros de las comunidades no tienen confianza en sus conocimientos, ideas y experiencias, si carecen de autoestima y si no desarrollan habilidades y capacidades para formular, gestionar y ejecutar sus propias iniciativas. La recuperación de la autoestima, la promoción de valores fundamentales para el trabajo colectivo y la adquisición de conocimientos y experiencia para gestionar el desarrollo de sus negocios y de sus planes de vida hacen parte fundamental de la estrategia propuesta.

En este sentido, la IRP considera, como lo menciona el Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social que “... las políticas sociales deberían tener como objetivo importante la elevación de la autoestima colectiva y personal de la población desfavorecida, la cual puede ser un potente motor de construcción y creatividad. El capital social y la cultura son palancas formidables de desarrollo, si se crean las condiciones adecuadas. La cultura es un factor decisivo de cohesión social y en ella las personas pueden reconocerse mutuamente, crecer en conjunto y mejorar su autoestima” (Maldonado Cruz, 1997).

Es indispensable entonces, que las comunidades cuenten con acompañamiento y capacitación en temas empresariales y comerciales, así como en desarrollo organizacional y en crecimiento personal y desarrollo humano, aspectos fundamentales para lograr la construcción de organizaciones sólidas y duraderas, el empoderamiento de las comunidades y el desarrollo de capacidades en sus miembros. En suma, requieren de un acompañamiento integral y de mediano plazo, que tenga en cuenta la complejidad de los procesos de innovación y que contribuya a crear

⁴ El fortalecimiento de la asociatividad fue uno de los factores de éxito identificado en los numerosos procesos de desarrollo de comunidades rurales pobres revisados por Reardon et. al. (2005), RURALTER (2005), Perry, Garay y Barberi (2013) y por el estudio de Rodríguez, Bernal y Cuervo (2011) ya mencionado. Este último dice al respecto: “En concordancia con lo trabajado y propuesto por los enfoques institucionalistas del desarrollo, así como por el cuerpo principal de la teoría del desarrollo económico local, las habilidades sociales de coordinación y de trabajo en equipo son cruciales en la explicación del éxito en experiencias como las estudiadas en este trabajo. En todos los casos aquí analizados, así como en otros igualmente identificados y estudiados en el proyecto “Experiencias en innovación social”, la asociatividad entre productores es una de las claves del éxito.”, Pág. 70.



las condiciones para que puedan liderar su desarrollo y para que los procesos emprendidos se vuelvan económicamente sostenibles y auto-gestionados.

Uno de los primeros pasos que se debe llevar a cabo en el proceso de acompañamiento, y para poder empezar a aplicar la estrategia IRP, es propiciar que la comunidad se diagnostique, establezca qué avances y qué problemas enfrenta en las distintas áreas de su desarrollo y, con base en ello, construya de manera participativa su Ruta de la Innovación y/o plan de trabajo y fortalecimiento. Dicha elaboración, sus énfasis y el orden en que los distintos temas o actividades se lleven a cabo, dependen de las circunstancias de la comunidad, de sus prioridades e intereses y de las particularidades de su desarrollo.

Este plan lo que busca es que los productores adquieran los conocimientos y las capacidades necesarias para que sus organizaciones y/o comunidades logren un proceso de innovación y alcancen su desarrollo de manera exitosa. Suele ser dinámico y flexible, pues a medida que se van transitando los pasos que lo componen se pueden presentar imprevistos o encontrar mayores dificultades en el proceso de aprendizaje de los productores, que demoren o modifiquen la ruta inicialmente construida. De esta manera, el plan se suele trabajar más de manera circular que lineal.

Dado que cada comunidad tiene su propia historia y ha recorrido su propio sendero, el punto de partida y la ruta que cada una sigue tiene sus características y evolución especiales. Por ello, una determinada comunidad puede querer comenzar, o enfatizar en un inicio, los aspectos empresariales, mientras otra privilegia los tecnológicos y una tercera los organizativos y de empoderamiento. Esto se reflejará, entonces, en su ruta de innovación o plan de trabajo particular. Lo importante es que los otros componentes no se dejen olvidados, de manera que la integralidad de la estrategia IRP no se pierda, pues en todos los procesos de desarrollo de las comunidades rurales esos cuatro aspectos mencionados son fundamentales.

Finalmente, todas y cada una de las actividades de acompañamiento deben pensarse en función de los aprendizajes y capacidades que le van a quedar a la comunidad. Por esto, el plan que se defina debe prever, desde el principio, la manera como el rol de la comunidad va a ir aumentando en el proceso, y el de las entidades acompañantes disminuyendo, hasta que aquella cuente con las capacidades para liderar todos los aspectos de su proceso de desarrollo, gestionar los apoyos y asesorías que requiera y exigir sus derechos y cumplir sus responsabilidades con sus miembros, sus organizaciones y sus territorios.



El Plan de Trabajo

La tabla 1 ilustra el Plan de trabajo construido junto a las distintas organizaciones de productores en Colombia en los encuentros realizados con ellas, cuyo objetivo final es propiciar la adquisición de conocimientos y capacidades necesarias para su mejoramiento integral. Como resultado de los mencionados espacios, se realizó una identificación y posterior selección de los temas y/o aspectos puntuales en que las organizaciones de productores veían la necesidad de fortalecerse. De manera adicional, se priorizaron actividades y fechas para poder trabajar y desarrollar las labores seleccionadas en los componentes socio-organizacionales y empresariales. Esto se hizo de manera participativa y bajo el acompañamiento de los facilitadores de la Corporación PBA. El resultado se evidencia a continuación.

Tabla 1. Plan de trabajo socio-organizacional

Actividad	Objetivo	Fecha
Aplicación participativa de las Señales de Progreso en las organizaciones participantes.	La aplicación de las Señales de Progreso busca, de una manera participativa y cuantitativa, identificar el nivel de desarrollo en que se encuentran las comunidades en cada uno de los cuatro componentes de la estrategia IRP y construir un plan de acompañamiento adecuado a sus necesidades y a dicho nivel de desarrollo.	Abril de 2021
Construcción participativa de la Ruta de Innovación de cada organización.	En la Ruta de Innovación -o plan de acción- se deben definir los pasos que va a seguir la organización para impulsar su proceso de innovación y alcanzar su desarrollo. En este punto se construye, además, un plan de acompañamiento flexible con el apoyo de los facilitadores.	Abril de 2021
Talleres de fortalecimiento social con los pequeños productores en temas como: autoestima, trabajo en equipo, comunicación y asertividad, resolución de conflictos, liderazgo colegiado y/o proyecto de vida integral.	Estos talleres tienen como finalidad la recuperación de la autoestima y la confianza de los productores, a partir de la toma de consciencia de sí mismos, la capacidad para decidir sobre su desarrollo personal y el reconocimiento propio como sujetos con fortalezas y debilidades dentro de un contexto sociocultural particular. Además, buscan trabajar el fortalecimiento de valores	Mayo de 2021 – diciembre de 2023



	para el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades, actitudes y habilidades sociales para la comunicación, la participación, la organización, el control y la gestión.	
Elaboración de un plan de trabajo y fortalecimiento con las Juntas Directivas y/o Consejos de Administración.	Así como es importante fortalecer tanto a los productores de manera individual, como a las organizaciones en su conjunto, es fundamental realizar labores adicionales con los órganos directivos de las mismas, en aspectos puntuales en los que ellas requieran fortalecimiento.	Junio de 2021-noviembre de 2023
Construcción participativa de los costos de producción de cada organización.	Esta actividad es fundamental para todos los aspectos comerciales y empresariales. Además, la construcción de los costos de producción permite que los pequeños productores tengan claro cuánto les cuesta producir y puedan establecer si su actividad les está dando ganancias o pérdidas y, por ende, si es viable como negocio.	Julio de 2021, julio de 2022, julio 2023
Definición del plan estratégico de manera participativa con cada organización y seguimiento en su implementación.	La planeación estratégica promueve el fortalecimiento de las organizaciones y debe ser coherente con los intereses de sus miembros. Se construye de manera colectiva, en distintos talleres y sesiones, y ayuda a orientar la energía y los recursos de la organización.	Noviembre de 2022-noviembre 2023.
Identificación de la cadena productiva y sus distintos eslabones.	En esta actividad se busca que los productores conozcan bien la cadena productiva de la que hacen parte y entiendan su funcionamiento. Quiénes intervienen en ella, en qué eslabón se encuentran ellos, cómo funciona, etc.	Febrero de 2022
Revisión y/o ajustes de los Estatutos de las organizaciones participantes.	Los estatutos de la organización son un documento fundamental pues es lo que las rige. En muchas ocasiones los productores no los conocen, no los construyeron ellos o simplemente no los cumplen. Es muy importante revisarlos, que los ajusten si es necesario y sobre todo, que los conozcan, compartan y apliquen.	Marzo de 2022



<p>Revisión, por organización, de los temas administrativos y contables.</p>	<p>En la mayoría de ocasiones las organizaciones de productores no conocen y/o no están al día en los temas contables y administrativos, y por eso pueden acarrear multas o tener deudas que los limiten. Es clave que conozcan estos aspectos y su importancia, así como que aprendan a estar pendientes de ellos.</p>	<p>Marzo de 2022 – Marzo de 2023</p>
<p>Construcción del análisis del entorno del negocio en cada organización.</p>	<p>En esta actividad se busca que las organizaciones tengan claro el entorno en el que se mueven, a nivel productivo y comercial, y los distintos aspectos del entorno que influyen en su actividad.</p>	<p>Mayo de 2022</p>
<p>Construcción del Reglamento Interno de cada organización y seguimiento de este.</p>	<p>A pesar de que los estatutos son los que rigen el funcionamiento de las organizaciones, es fundamental que ellas también cuenten con un Reglamento Interno en el que se especifiquen y/o aclaren aspectos puntuales que no estén en los estatutos. Un ejemplo de ello pueden ser los comités de trabajo, o el valor de la cuota de sostenimiento, entre otros.</p>	<p>Julio de 2022 - julio 2023</p>
<p>Identificación participativa de aliados comerciales con las organizaciones.</p>	<p>Uno de los temas más complejos para las organizaciones de productores es la comercialización de sus servicios y/o productos. Para esto, es muy importante que sus miembros estén constantemente en la búsqueda de posibles aliados comerciales para explorar nuevas oportunidades y fuentes de ingreso.</p>	<p>Agosto de 2022 – noviembre de 2023</p>
<p>Construcción de una estrategia de comercialización y/o mercadeo.</p>	<p>De la mano de la actividad anterior, y de otras previas, resulta fundamental que las organizaciones de productores cuenten con estrategias claras y puntuales para la comercialización y/o el mercadeo de sus productos o servicios. De lo contrario, no es fácil que su actividad productiva sea realmente un negocio viable y sostenible a lo largo del tiempo, ni que las innovaciones que adopten se consoliden y sirvan al desarrollo de la organización y de las actividades</p>	<p>Febrero de 2023 – Agosto de 2023</p>



	productivas y comerciales de sus miembros.	
--	--	--

Es importante aclarar, que al igual que la metodología de la IRP, el plan anterior no está escrito en piedra. Esto quiere decir que a lo largo del proceso de acompañamiento y fortalecimiento de las organizaciones se pueden presentar aspectos o temas puntuales que requieran un trabajo adicional y a los que se les deba dedicar mayor tiempo y más esfuerzos, así como otros en donde los productores hayan avanzado con mayor rapidez y por ende, se desarrollen de una manera más ágil. Igualmente, se pueden abordar otros temas que se identifiquen durante el proceso de acompañamiento y que sean necesarios para el desarrollo de las organizaciones.

A continuación, se muestran algunas imágenes de los distintos talleres y/o actividades del plan de trabajo expuesto anteriormente, que se han llevado a cabo durante el desarrollo del proyecto con las distintas organizaciones de productores.



Fotografía 1: Talleres socio-organizacionales y socio-empresariales en la asociación Asoagroalzal



Fotografía2: Talleres socio-organizacionales y socio-empresariales en la Cooperativa Coinpacol





Fotografía 3: Talleres socio-organizacionales y socio-empresariales en la Cooperativa El Olivo

Avance en la implementación del Plan de Trabajo con cada una de las organizaciones participantes del proyecto en Colombia.

La tabla 2 resume las actividades del plan de trabajo que se han desarrollado y los avances en la Asociación de pequeños productores “Asoagroalzal” del municipio de Carmen de Carupa en el departamento de Cundinamarca.



Fotografía 4. Pequeños productores colombianos durante un taller técnico y socio-empresarial en la asociación Asoagroalzal



Tabla 2. ASOAGROALIZAL

Actividad	Avance
Aplicación participativa de las Señales de Progreso en las organizaciones participantes.	Dentro del proceso de acompañamiento se han realizado dos aplicaciones de Señales de Progreso (inicial e intermedia). Es importante mencionar que esta herramienta de seguimiento y evaluación ha permitido evidenciar el proceso de crecimiento de la organización en aspectos socio-organizacionales, empresariales y técnicas.
Construcción participativa de la Ruta de Innovación de cada organización.	La Ruta de Innovación fue construida participativamente con los integrantes de la organización y son los pasos que se han venido trabajando bajo la estrategia de Innovación Rural Participativa.
Talleres de fortalecimiento social con los pequeños productores en temas como: autoestima, trabajo en equipo, comunicación y asertividad, resolución de conflictos, liderazgo colegiado y/o proyecto de vida integral.	<p>Durante el proceso de acompañamiento es esencial fortalecer las capacidades grupales e individuales. El equipo de acompañamiento ha realizado sesiones de trabajo con los integrantes de la asociación fortaleciendo aspectos como: autoestima, liderazgo colegiado, trabajo en equipo, creación de comités de trabajo, entre otros. Estas sesiones se han realizado de forma lúdica, logrando la participación de los productores y algunos integrantes de sus familias.</p> <p>Es importante mencionar que todos estos aspectos se trabajan de forma constante y dinámica en cada una de las sesiones de trabajo, permitiendo la apropiación de cada uno de los temas vistos.</p>
Elaboración de un plan de trabajo y fortalecimiento con las Juntas Directivas y/o Consejos de Administración.	<p>Se han realizado diferentes sesiones de trabajo con la junta directiva buscando fortalecer su funcionamiento y estableciendo acuerdos de mejora.</p> <p>Dentro del proceso de acompañamiento se han fortalecido aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparación adecuada de las Asambleas generales. • Revisión de participación de los asociados. • Revisión de las funciones de los cargos en la Junta Directiva.
Construcción participativa de los costos de producción de cada organización.	En articulación con el profesional técnico se han realizado varias sesiones de trabajo que han permitido construir de forma participativa los costos de producción de papas



	<p>nativas y otros productos que trabaja la organización.</p> <p>Los costos de producción se han convertido en una herramienta clave para sus diferentes líneas de negocio, ya que les permite conocer en detalle el costo y tener poder de negociación.</p>
<p>Definición del plan estratégico de manera participativa con cada organización y seguimiento en su implementación.</p>	<p>En conjunto con los productores se ha construido la planeación estratégica de la organización teniendo en cuenta los siguientes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Análisis del entorno2. Misión institucional (u organizacional)3. Visión compartida4. Objetivos estratégicos5. Análisis de los recursos de la organización6. Oportunidades y riesgos7. Identificación y evaluación de estrategias8. Selección de estrategias9. Instrumentación de estrategias10. Estructura organizacional <p>Tras esta construcción se ha venido trabajando en el plan de implementación de las estrategias, así como en el seguimiento al desarrollo de las distintas acciones.</p>
<p>Identificación de la cadena productiva y sus distintos eslabones.</p>	<p>En conjunto con las tres organizaciones participantes del proyecto, y otras tres que se encuentran participando en el Sistema Territorial de Innovación, se ha realizado la identificación de la cadena productiva de las papas nativas y sus diferentes eslabones.</p>
<p>Revisión y/o ajustes de los Estatutos de las organizaciones participantes.</p>	<p>De forma participativa se revisaron los estatutos de la asociación, se realizaron los ajustes pertinentes y se llevaron a Asamblea para que fueran aprobados. Este proceso ha permitido que los asociados y la Junta conozcan en detalle la columna vertebral de la organización y cada uno de los recursos para el buen funcionamiento de esta.</p>
<p>Revisión, por organización, los temas administrativos y contables.</p>	<p>Bajo la estrategia de Innovación Rural Participativa y el proceso de acompañamiento se han fortalecido los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Seguimiento a la actualización de los estados financieros.• Obligaciones tributarias y contables (Renta, Exógena,



	<p>actualización de Cámara de Comercio, entre otros.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inicio de revisión de Régimen Especial de la organización.
Construcción del análisis del entorno del negocio en cada organización.	Las organizaciones han construido de forma participativa el análisis del entorno del negocio.
Construcción del Reglamento Interno de cada organización y seguimiento de este.	Se construyó, con la participación de los asociados de Asoagroalzal, el reglamento interno de la organización, que permite mejorar su funcionamiento interno, así como tener mejores avances.
Identificación participativa de aliados comerciales con las organizaciones.	Actualmente las organizaciones pertenecientes al Sistema Territorial de Innovación se encuentran en la búsqueda de los aliados comerciales de acuerdo con los nichos identificados con anterioridad.
Construcción de una estrategia de comercialización y/o mercadeo.	<p>Se está trabajando, de manera conjunta con las organizaciones, en la construcción de la estrategia de mercadeo de acuerdo con los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad del cliente • Conocimiento de la competencia • Estrategia del producto • Estrategia del precio • Plan de producción • Estrategia de distribución • Estrategia de comunicación • Características del producto

La tabla 3 resume las actividades del plan de trabajo que se han desarrollado y los avances en la Asociación de pequeños productores “Coinpacol” del municipio de Soracá en el departamento de Boyacá.



Fotografía 5. Pequeños productores colombianos durante un taller técnico y socio-empresarial en la cooperativa Coinpacol.

Tabla 3. COINPACOL

Actividad	Avance
Aplicación participativa de las Señales de Progreso en las organizaciones participantes.	Dentro del proceso de acompañamiento se han realizado dos aplicaciones de Señales de Progreso (inicial e intermedia). Es importante mencionar que esta herramienta de seguimiento y evaluación ha permitido evidenciar el proceso de crecimiento de la organización en aspectos socio-organizacionales, empresariales y técnicas.
Construcción participativa de la Ruta de Innovación de cada organización.	La Ruta de Innovación fue construida participativamente con los integrantes de la organización y son los pasos que se han venido trabajando bajo la estrategia de Innovación Rural Participativa.
Talleres de fortalecimiento social con los pequeños productores en temas como: autoestima, trabajo en equipo, comunicación y asertividad, resolución de conflictos, liderazgo colegiado y/o proyecto de vida integral.	Coinpacol es una organización que ha venido avanzando en su proceso de desarrollo y crecimiento. Se han realizado jornadas de trabajo con los productores buscando que su participación mejore y que surjan nuevos líderes dentro del proceso. Se han fortalecido en aspectos como: liderazgo colegiado, comités de trabajo, trabajo en equipo, resolución de



	<p>conflictos, entre otros.</p> <p>Es importante mencionar que todos estos aspectos se trabajan de forma constante y dinámica en las distintas sesiones, permitiendo la apropiación de cada uno de los temas vistos.</p>
<p>Elaboración de un plan de trabajo y fortalecimiento con las Juntas Directivas y/o Consejos de Administración.</p>	<p>Se han realizado diferentes sesiones de trabajo con el Consejo de Administración, buscando fortalecer su funcionamiento y estableciendo acuerdos de mejora.</p> <p>Dentro del proceso de acompañamiento se han fortalecido aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none">• Preparación adecuada de las Asambleas generales.• Revisión de participación de los cooperados.• Revisión de las funciones de los cargos en el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia.
<p>Construcción participativa de los costos de producción de cada organización.</p>	<p>En articulación con el profesional técnico se han realizado varias sesiones de trabajo que han permitido construir, de forma participativa, los costos de producción de papas nativas y otros productos que trabaja la organización.</p>
<p>Definición del plan estratégico de manera participativa con cada organización y seguimiento en su implementación.</p>	<p>En conjunto con los productores se ha construido la planeación estratégica de la organización teniendo en cuenta los siguientes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Análisis del entorno2. Misión institucional (u organizacional)3. Visión compartida4. Objetivos estratégicos5. Análisis de los recursos de la organización6. Oportunidades y riesgos7. Identificación y evaluación de estrategias8. Selección de estrategias9. Instrumentación de estrategias10. Estructura organizacional <p>Tras esta construcción se ha venido trabajando en el plan de implementación de las estrategias, así como el seguimiento al desarrollo de las distintas acciones.</p>



<p>Identificación de la cadena productiva y sus distintos eslabones.</p>	<p>En conjunto con las tres organizaciones participantes del proyecto, y otras tres que se encuentran participando en el Sistema Territorial de Innovación, se ha realizado la identificación de la cadena productiva de las papas nativas y sus diferentes eslabones.</p>
<p>Revisión y/o ajustes de los Estatutos de las organizaciones participantes.</p>	<p>De forma participativa se revisaron los estatutos de la asociación, se realizaron los ajustes pertinentes y se llevaron a Asamblea para que fueran aprobados.</p>
<p>Revisión, por organización, los temas administrativos y contables.</p>	<p>Bajo la estrategia de Innovación Rural Participativa y en el proceso de acompañamiento se han fortalecido los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento a la actualización de los estados financieros. • Obligaciones tributarias y contables (Renta, Exógena, actualización de Cámara de Comercio, entre otros.) • Inicio de revisión de Régimen Especial de la organización.
<p>Construcción del análisis del entorno del negocio en cada organización.</p>	<p>Las organizaciones han construido de forma participativa el análisis del entorno del negocio.</p>
<p>Construcción del Reglamento Interno de cada organización y seguimiento de este.</p>	<p>Se construyó, con la participación de los cooperados de Coinpacol, el reglamento interno de la organización, que permite mejorar su funcionamiento interno, así como tener mejores avances.</p>
<p>Identificación participativa de aliados comerciales con las organizaciones.</p>	<p>Actualmente las organizaciones pertenecientes al Sistema Territorial de Innovación se encuentran en la búsqueda de los aliados comerciales de acuerdo con lo nichos identificados con anterioridad.</p>
<p>Construcción de una estrategia de comercialización y/o mercadeo.</p>	<p>Se está trabajando, de manera conjunta con las organizaciones, en la construcción de la estrategia de mercadeo de acuerdo con los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad del cliente • Conocimiento de la competencia • Estrategia del producto • Estrategia del precio • Plan de producción • Estrategia de distribución • Estrategia de comunicación • Características del producto



La tabla 4 resume las actividades del plan de trabajo que se han desarrollado y los avances en la Asociación de pequeños productores “El Olivo” del municipio de C6mbita en el departamento de Boyac6.



Fotograf6a 6. Peque6os productores colombianos durante un taller t6cnico y socio-empresarial en la cooperativa El Olivo.

Tabla 4. El Olivo

Actividad	Avance
Aplicaci6n participativa de las Se6ales de Progreso en las organizaciones participantes.	Dentro del proceso de acompa6amiento se han realizado dos aplicaciones de Se6ales de Progreso (inicial e intermedia). Es importante mencionar que esta herramienta de seguimiento y evaluaci6n ha permitido evidenciar el proceso de crecimiento de la organizaci6n en aspectos socio-organizacionales, empresariales y t6cnicas.
Construcci6n participativa de la Ruta de Innovaci6n de cada organizaci6n.	La Ruta de Innovaci6n fue construida participativamente con los integrantes de la organizaci6n y son los pasos que se han venido trabajando bajo la estrategia de Innovaci6n Rural Participativa.
Talleres de fortalecimiento social con los peque6os productores en temas como: autoestima, trabajo en equipo, comunicaci6n y asertividad, resoluci6n de	Durante el proceso de acompa6amiento es esencial fortalecer las capacidades grupales e individuales. Por esto, se han realizado sesiones de trabajo con los integrantes de la cooperativa fortaleciendo aspectos como: autoestima, liderazgo colegiado, comunicaci6n y asertividad, creaci6n de



<p>conflictos, liderazgo colegiado y/o proyecto de vida integral.</p>	<p>comités de trabajo, entre otros. Estas sesiones se han realizado de forma lúdica, logrando la participación de los distintos productores.</p> <p>Es importante mencionar que todos estos aspectos se trabajan de forma constante y dinámica en cada una de las sesiones de trabajo, permitiendo la apropiación de cada uno de los temas vistos.</p>
<p>Elaboración de un plan de trabajo y fortalecimiento con las Juntas Directivas y/o Consejos de Administración.</p>	<p>Se han realizado diferentes sesiones de trabajo con el Consejo de Administración buscando fortalecer el funcionamiento y estableciendo acuerdos de mejora.</p> <p>Dentro del proceso de acompañamiento se han fortalecido aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none">• Preparación adecuada de las Asambleas generales.• Revisión de participación de los cooperados.• Revisión de las funciones de los cargos en el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia.
<p>Construcción participativa de los costos de producción de cada organización.</p>	<p>En articulación con el profesional técnico se han realizado varias sesiones de trabajo que han permitido construir, de forma participativa, los costos de producción de papas nativas y otros productos que trabaja la organización.</p> <p>Los costos de producción han permitido que los productores conozcan en detalle sus costos y así puedan proyectar su rentabilidad en sus negocios.</p>
<p>Definición del plan estratégico de manera participativa con cada organización y seguimiento en su implementación.</p>	<p>En conjunto con los productores se ha construido la planeación estratégica de la organización teniendo en cuenta los siguientes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Análisis del entorno2. Misión institucional (u organizacional)3. Visión compartida4. Objetivos estratégicos5. Análisis de los recursos de la organización6. Oportunidades y riesgos7. Identificación y evaluación de estrategias8. Selección de estrategias9. Instrumentación de estrategias10. Estructura organizacional



	Tras esta construcción se ha venido trabajando en el plan de implementación de las estrategias, así como el seguimiento al desarrollo de las distintas acciones.
Identificación de la cadena productiva y sus distintos eslabones.	En conjunto con las tres organizaciones participantes del proyecto, y otras tres que se encuentran participando en el Sistema Territorial de Innovación, se ha realizado la identificación de la cadena productiva de las papas nativas y sus diferentes eslabones.
Revisión y/o ajustes de los Estatutos de las organizaciones participantes.	De forma participativa se revisaron los estatutos de la asociación, se realizaron los ajustes pertinentes y se llevaron a Asamblea para que fueran aprobados.
Revisión, por organización, los temas administrativos y contables.	Bajo la estrategia de Innovación Rural Participativa y el proceso de acompañamiento se han fortalecido los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento a la actualización de los estados financieros. • Obligaciones tributarias y contables (Renta, Exógena, actualización de Cámara de Comercio, entre otros.) • Inicio de revisión de Régimen Especial de la organización.
Construcción del análisis del entorno del negocio en cada organización.	Las organizaciones han construido de forma participativa el análisis del entorno del negocio.
Construcción del Reglamento Interno de cada organización y seguimiento de este.	Se construyó, con la participación de los cooperados de El Olivo, el reglamento interno de la organización, que permite mejorar su funcionamiento interno, así como tener mejores avances.
Identificación participativa de aliados comerciales con las organizaciones.	Actualmente las organizaciones pertenecientes al Sistema Territorial de Innovación se encuentran en la búsqueda de los aliados comerciales de acuerdo con lo nichos identificados con anterioridad.
Construcción de una estrategia de comercialización y/o mercadeo.	Se está trabajando, de manera conjunta con las organizaciones, en la construcción de la estrategia de mercadeo de acuerdo con los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad del cliente • Conocimiento de la competencia • Estrategia del producto • Estrategia del precio



	<ul style="list-style-type: none">• Plan de producción• Estrategia de distribución• Estrategia de comunicación• Características del producto
--	---

Logros

- Las organizaciones han aumentado su participación y compromiso.
- Se han aplicado las Señales de Progreso iniciales e intermedias.
- Se ha realizado la construcción participativa de las Rutas de Innovación.
- Se ha hecho un acompañamiento en la preparación de cada una de las Asambleas Generales, cumpliendo con los requisitos que ordenan los estatutos de las organizaciones.
- Se ha hecho un acompañamiento o desarrollo de las Asambleas Generales de las tres organizaciones del proyecto.
- Se cuenta con los estados financieros, hasta el 2021, de las tres organizaciones que se acompañan en el proyecto.
- Las Juntas Directivas y/o Consejos de Administración de las organizaciones se han fortalecido en aspectos contables y administrativos.
- Las tres organizaciones realizaron la construcción participativa del reglamento interno.
- En las tres organizaciones se realizó una revisión participativa y ajuste de los estatutos.
- Se logró una construcción y/o activación de los comités de trabajo, con miembros y funciones, de Asoagroalzal, Coinpacol y El Olivo.
- Se ha logrado un fortalecimiento de las capacidades administrativas y contables de las Juntas Directivas y/o Consejos de Administración.
- Se estableció una estrategia de siembra y comercialización de papa nativa con las tres organizaciones del proyecto.
- Se realizaron talleres de formación en Formulación participativa de proyectos con las tres organizaciones participantes.

Conclusiones

La construcción participativa, con las distintas organizaciones de productores, del plan de trabajo presentado en este documento fue realmente exitosa. Lo anterior, porque no solo se logró consolidar una ruta de acompañamiento y fortalecimiento bastante completa, con distintas actividades en los diferentes temas y componentes, sino también porque contó con una muy amplia participación de los pequeños productores en todos los territorios.

Por otro lado, al realizar un trabajo de formulación participativo junto a las comunidades se



fomenta y aumenta el entusiasmo y el empoderamiento de los participantes, así como su interés en el proyecto y en las actividades de este. Esto garantiza que ellos se sientan parte del proceso y que entiendan tanto el contexto como las razones de los temas que se trabajan en los talleres.

Asimismo, la construcción del plan de trabajo por los mismos productores contribuyó a que comprendieran mejor el proceso, la secuencia de las distintas actividades y la importancia que cada una de ellas podía tener en el mejoramiento de su producción, de su organización y de sus ingresos. Esta comprensión fue fundamental en su compromiso con el proyecto.

Igualmente, esta comprensión ayudará a que la sostenibilidad en el tiempo de las innovaciones realizadas durante el proyecto se logre consolidar.

Referencias Bibliográficas

Bureau of european policy advisers european commission. (2011). "Empowering people, driving change. Social innovation in the European Union". Luxemburgo.

CEPAL, RIMISP, FAO. (2003). "La pobreza rural en América Latina: lecciones para una reorientación de las políticas". Santiago de Chile.

Corporación PBA. (2008). IRP. Innovación Rural Participativa. Bogotá, Colombia.

Corporación PBA. (2014). "Lineamientos para el acompañamiento a comunidades rurales en extrema pobreza". Bogotá, Colombia.

DNP, Colciencias, ANSPE. (2013). "Bases conceptuales de una política de innovación social". Bogotá, Colombia.

Fernández, M., Montes, O., & Asián, R. (2012). "La innovación social como solución a la crisis: hacia un nuevo paradigma de desarrollo". Sevilla.

Maldonado Cruz, P. (1997). "Políticas sociales adecuadas y capital social: ingredientes para superar la pobreza". OIDLÉS. Vol. 1 No. 1.

Pérez Martínez, M., & Clavijo Ponce, N. (2012). "Experiencias y enfoques de procesos participativos de innovación en agricultura. El caso de la Corporación PBA en Colombia". FAO. Italia.



Perry, S., Barberi, F., & Garay, L. (2013). "Propuestas de política pública para el desarrollo de la economía campesina en Colombia". En Reflexiones sobre la ruralidad y el territorio en Colombia. Problemáticas y retos actuales (págs. 367- 443). Oxfam.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. (2011). "Colombia Rural. Razones para la esperanza". Informe Nacional de Desarrollo Humano. Bogotá.

Reardon, T. et al (2005). "Farmer Organizations to Access Markets for High-Value Products: Challenges and Innovations". Banco Mundial.

Rodríguez, Bernal y Cuervo (2011). "Innovación social y desarrollo económico local". Serie Políticas Sociales, No.170. CEPAL. Santiago de Chile.

Rodríguez Herrera, A., & Alvarado Ugarte, H. (2008). "Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe". CEPAL.

Ruralter (2005). "Estudio regional sobre factores de éxito de Empresas Asociativas Rurales".

Instituciones participantes



Secretaría Técnica Administrativa



Con el apoyo de:



www.fontagro.org

Correo electrónico: fontagro@fontagro.org