




Gobierno de  
**Colombia**



**Modelo de intervención para el  
fortalecimiento de cadenas de valor**

The page features decorative geometric shapes in the corners. The top-right corner has overlapping shapes in shades of orange, red, and yellow. The bottom-left corner has overlapping shapes in shades of yellow, orange, and red. The rest of the page is a light, textured blue background.

Este modelo recoge la experiencia desarrollada por el proyecto Colombia PUEDE del Fondo Europeo para la Paz, ejecutado por el International Trade Center (ITC).

## Tabla de contenido

<b>1.</b> Introducción .....	4
<b>2.</b> Marco conceptual .....	5
<b>3.</b> El modelo .....	7
<b>A.</b> Priorización de las cadenas de valor.....	8
<b>B.</b> Núcleo del modelo .....	8
I. Columna 1: información, análisis e inteligencia de mercados .....	8
II. Columna 2: diagnósticos .....	9
- Diagnóstico predial .....	9
- Diagnóstico postcosecha .....	10
- Diagnóstico de capacidad organizacional y empresarial territorial .....	10
- Diagnóstico de la cadena de valor .....	11
<b>C.</b> Ejes estratégicos del modelo .....	11
I. Eje de mejoramiento productivo .....	12
II. Eje de fortalecimiento organizacional .....	14
III. Eje de conocimiento del mercado .....	17
IV. Eje de facilitación de alianzas en las cadenas de valor .....	18
<b>D.</b> Entorno de diálogo político, coordinación multi-actor y comunicación .....	19
<b>E.</b> Aspectos transversales: medio ambiente e inclusión de grupos vulnerables .....	20
<b>4.</b> Condiciones habilitantes para la aplicación práctica del modelo .....	20
<b>5.</b> Valores añadidos o diferenciales del modelo .....	21
<b>6.</b> Factores de éxito del modelo .....	22
<b>7.</b> Anexos .....	23

## 1. Introducción

Nariño, ubicado al suroccidente de Colombia, es uno de los departamentos con mayores problemas de pobreza, desempleo, conflicto armado, y presencia de cultivos de hoja de coca<sup>1</sup>. La mayor parte de la población nariñense es rural, sin embargo, el sector agropecuario ha tenido un decrecimiento promedio del 0.6% desde el 2008, presentando baja tecnificación y competitividad<sup>2</sup>. No obstante, Nariño es un territorio de oportunidades, región biodiversa que hace parte del Choco Biogeográfico, con una posición geoestratégica privilegiada en la que convergen tres regiones naturales (Amazonía, Andina y Pacífico) y el Océano Pacífico.

En este contexto, el Centro de Comercio Internacional (ITC, por sus siglas en inglés), después de un análisis en ocho municipios y siete líneas productivas, diseñó e implementó el proyecto **Colombia PUEDE: Paz y Unidad a través del Desarrollo Productivo y el Comercio**, con el objetivo de contribuir al mejoramiento del ingreso de pequeños agricultores y agricultoras y sus familias, ubicadas en zonas afectadas por el conflicto, a través del fortalecimiento de cadenas de valor cuyo proceso fue reconocido como exitoso<sup>3</sup>. Colombia PUEDE se implementó desde diciembre de 2018 hasta septiembre de 2022, con un presupuesto aproximado de USD 3,85 millones (80% financiado por la Unión Europea), en cuatro municipios: El Rosario, Leiva, Policarpa y San Andrés de Tumaco, municipios PDET (Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial) y ZOMAC (Zonas Más Afectadas por el Conflicto), para fortalecer las cadenas productivas de cacao, coco y lima Tahití. En esta selección fue determinante la vocación productiva, la historia de producción y el valor estratégico para el departamento de Nariño; es decir, esta intervención no estuvo dirigida a establecer nuevos productos, sino más bien a facilitar su comercialización. La población beneficiaria directa fue de 2.000 productores (mujeres y hombres, incluyendo firmantes del Acuerdo de Paz) y 20 organizaciones de agricultores y agricultoras que ya contaban con producción para comercializar. Los resultados más significativos son incremento de la producción y productividad<sup>4</sup>, aumento de la calidad<sup>5</sup> y aumento en las ventas<sup>6</sup>.

El principal objetivo de este documento es exponer y difundir el modelo para el fortalecimiento de cadenas de valor configurado a partir del análisis y la reconstrucción de la experiencia desarrollada por el proyecto Colombia PUEDE, teniendo en cuenta las tres cadenas productivas, pero principalmente la cadena de lima Tahití que tuvo mayor desarrollo. El modelo es dirigido en particular a tomadores de decisiones en el sector público, organismos internacionales, organizaciones productoras, académicos y en general, a la sociedad civil, a fin de que pueda ser adaptado o adoptado por otras intervenciones de desarrollo territorial. En este documento se encuentra el marco conceptual, el desarrollo del modelo, las condiciones habilitantes, los valores añadidos o diferenciales y los factores de éxito.

<sup>1</sup> Nariño tiene el Índice de Pobreza Multidimensional más alto de Colombia (es 1.7 veces el valor nacional); el desempleo para el año 2018 fue 6.1%, la tasa de informalidad del 78%. (DANE, 2018). Los municipios con mayor incremento porcentual en cultivos ilícitos son Leiva (630%), Ricaurte (543%), Cumbitara (272%), El Charco (263%), El Rosario (245%), Francisco Pizarro (232%), y Policarpa (187%) (UNODC, 2019)

<sup>2</sup> Nariño ocupa el puesto 19 entre los 33 territorios evaluados con relación al Índice Departamental de Competitividad (Perfiles Económicos Departamentales 2022, disponible en: <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=77fb746e-a686-4ec8-9214-96935b191e8a>)

<sup>3</sup> Según la misión de monitoreo orientado a los resultados (ROM, por sus siglas en inglés) realizada a Colombia PUEDE: "la metodología desarrollada tiene potencial para inspirar otras intervenciones"

<sup>4</sup> La lima ácida Tahití pasó de 4,87 ton/ha/año en 2018, en cultivos entre 3 a 4 años de edad, a 15,8 ton/ha/año en 2021, en cultivos entre 5 a 6 años. La producción de cacao no alcanzaba más de 100 Kg/ha, ahora se está logrando 300-350 Kg/ha. El promedio de recolección de coco era 180-200 docenas de coco por hectárea, ahora se está logrando 400 docenas por hectárea

<sup>5</sup> El nivel de calidad de la lima ácida de exportación en 2021 alcanzó el 90,8%, en el 2020 era del 86,25%. Por mejoramiento de la calidad de cacao se aumentó el precio de venta en un 15%

<sup>6</sup> En el mercado nacional han alcanzado 98 toneladas / COP 237 millones (coco); 82 toneladas / COP 740 millones (cacao); 192 toneladas / COP 176 millones (lima). En las ventas de exportación se han logrado hasta la fecha 13 toneladas / COP 124 millones (cacao); 1.119 toneladas / COP 3.219 millones (Lima)

## 2. Marco conceptual

A medida que la economía se internacionaliza y se hace más competitiva, el aumento de la productividad y de la competitividad es tema central del desarrollo y se hace más urgente dar respuesta local que permita adaptar el sistema productivo a los cambios del contexto. Algunas corrientes plantean estrategias de desarrollo exógeno y de atracción de inversiones externas, otras plantean estrategias de desarrollo económico endógeno que mejore las condiciones para el surgimiento o consolidación de iniciativas locales. El ajuste de los sistemas productivos locales a las nuevas condiciones de la competitividad exige la promoción de iniciativas que aumenten ingresos, empleo, seguridad y sentido de pertenencia en regiones, principalmente las más vulnerables y algunas expuestas a la presencia de cultivos de uso ilícito.

Hoy en día solo una parte de los proyectos de desarrollo que buscan mejorar las condiciones de vida de la población campesina tienen el enfoque de cadena de valor. Una gran parte contempla solo algunos o un eslabón de la cadena, por eso tienen una efectividad limitada. La mayoría de los productores tienen enfoque en la producción y comercialización de sus productos, pero no de mercadearlos<sup>7</sup>; generalmente comercializan con intermediarios presentes en el territorio. Pocos proyectos tienen el objetivo de comercializar a nivel internacional. En otra parte de las iniciativas se nota desarticulación de los distintos eslabones de la cadena (producción, manejo postcosecha, mercadeo y servicios de desarrollo empresarial), lo que genera un flujo deficiente de información que es aprovechado por los agentes del mercado y genera ineficiencias sistemáticas a lo largo de la cadena. La mayoría de las organizaciones rurales son débiles en términos empresariales, con capacidades limitadas para identificar y analizar puntos críticos en sus cadenas de valor. La asistencia técnica, cuando la hay, es puntual y por lo general enfocada hacia un sólo eslabón de la cadena. Esta situación se debe a la poca atención a la identificación de mercados, visión de cadena y agregación de valor, factores claves para enfocar mejor los proyectos de desarrollo rural. El enfoque de cadenas de valor posibilita el análisis de restricciones existentes y el planteamiento de estrategias al nivel de los actores en cada eslabón de la cadena con miras al aumento de la productividad y la agregación de más valor.

Colombia PUEDE, sin querer dar respuesta a esta situación, encaja perfectamente en los dos planteamientos citados anteriormente: **i)** es un proceso endógeno de fortalecimiento de cadenas de valor con orientación al mercado; y, **ii)** combina la parte productiva y organizativa de tres cadenas de valor estratégicas en el departamento de Nariño (cacao, coco y lima Tahiti). El abordaje estratégico del ITC combina cuatro líneas de acción principales: mejora técnico-productiva, fortalecimiento organizativo, acceso a mercados y facilitación de alianzas.

El presente modelo se construye teniendo en cuenta los siguientes conceptos:

**Modelo** es un esquema que define los pasos de un proceso exitoso con el propósito de volverse una herramienta práctica para la planificación y desarrollo de iniciativas de fortalecimiento de cadenas de valor, que pueda ser replicado y ajustado al contexto local.

Regularmente se usan los términos cadenas productivas y cadenas de valor de manera intercambiable, pero existen diferencias. Por ejemplo, una **cadena productiva** se define como un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones, de producción, transformación, comercialización de un producto, en un entorno determinado<sup>8</sup>. Una **cadena de valor** es un conjunto interactivo de actores económicos, articulados en diversos procesos productivos desde la provisión de materias primas, transformación y comercialización, basados en la demanda del mercado consumidor bajo principios

<sup>7</sup> "El concepto de mercadeo pretende buscar ventajas más competitivas por medio de estrategias como la diferenciación del producto, la segmentación del mercado y el desarrollo de nichos específicos de clientela" Tomado de Mark Lundy, Gottret María Verónica, Cifuentes William. Diseño de estrategias para aumentar la productividad de productores de pequeña escala. Manual de campo. Pág 6

<sup>8</sup> ASOCAM, ¿Cómo hacer análisis de cadenas? Metodologías y casos

de competitividad, equidad y sostenibilidad<sup>9</sup>. Según Hobbs, et al. (2000)<sup>10</sup>, una cadena de valor se diferencia de una cadena productiva porque los participantes reconocen su interdependencia, tienen una visión estratégica a largo plazo, se tienen un alto nivel de confianza, existe alto flujo de información y están dispuestos a trabajar juntos. Además, responde a las necesidades de los consumidores, es decir, enfocada en la demanda y no en la oferta, y el enfoque principal está en el valor/calidad y no solo a costo/precio. De esta manera, busca la competitividad de la cadena no solo de la empresa u organización.

Bajo estos criterios, la presente modelación está enfocada a cadenas de valor, dado que en el proyecto Colombia PUEDE, donde se obtuvo esta modelación, se reconoce la interdependencia, hay confianza que permite el trabajo entre varias organizaciones, hay intercambio de información y se busca el mejoramiento de todos los eslabones de la cadena. Se puede decir que Colombia PUEDE inicio su trabajo con "cadenas productivas" y trabajó en varios de los elementos necesarios para iniciar una transformación hacia el concepto de "cadena de valor". Varios de los elementos de trabajo del proyecto incluyen la generación de confianza, el trabajo conjunto y el enfoque de mercado.

---

<sup>9</sup> EMBRAPA Antonio María Gomes de Castro, Suzana María Valle Lima, Antonio de Freitas Filho. Cochabamba-Bolivia 1999, pág. 22-34

<sup>10</sup> Hobbs, J; Cooney, A; Fulton, M. 2000. Value Chains in the Agri-Food Sector: What are they? How do they Work? Are they for me? Department of Agricultural Economics, University of Saskatchewan, Canada

### 3. El modelo

Esta modelación está concebida para líneas productivas existentes con un cierto nivel de avance en cuanto a ventajas comparativas y competitivas y no para proyectos de nuevas líneas productivas. El modelo (figura 1) es un proceso de mejora continua que arranca con la **selección de la cadena o cadenas de valor y el territorio** a intervenir, como primer paso para su aplicación. El núcleo principal del modelo se compone por dos columnas. La primera columna se centra en la **información, análisis e inteligencia de mercados** que es un aspecto central del modelo y representa el punto de partida y de acción permanente. La segunda columna se centra en los **diagnósticos predial, de poscosecha, organizacional, territorial y de la cadena de valor**.

Posteriormente, como resultado del cruce de la información de estas dos columnas, se definen los siguientes **cuatro ejes estratégicos**:

- Mejoramiento productivo
- Fortalecimiento organizacional
- Conocimiento del mercado
- Facilitación de alianzas en las cadenas de valor

El modelo se enmarca en un entorno de **diálogo político, coordinación multi-actor y comunicación**, que surge de las necesidades identificadas que no pueden ser atendidas porque no son del alcance de la intervención, por lo cual se requiere búsqueda de otros actores para que, a través de alianzas, se puedan atender esas acciones complementarias que potencian el modelo.

Es importante considerar que todo el modelo está atravesado por **aspectos transversales** que son clave para cualquier proyecto de desarrollo, como sean el medio ambiente y la inclusión de grupos vulnerables.



Figura 1 - Modelo de intervención para el fortalecimiento de cadenas de valor estratégicas en contextos afectados por el conflicto

## a. Priorización de las cadenas de valor<sup>11</sup>

La selección de las cadenas a fortalecer se hace con base en un proceso de priorización desde dos puntos de vista:

- i) identificación de los cultivos establecidos y en época productiva, apropiación de las comunidades con estos, experiencia de los agricultores en los cultivos y correspondencia con las adecuadas condiciones agroecológicas y la vocación productiva del territorio.
- ii) priorización de las cadenas de valor, en particular en términos de oportunidad de mercado, no solo la internacional, sino también en el mercado nacional; identificación de los cultivos con mayor oportunidad de mercado, incluyendo compradores y competidores existentes, los posibles oferentes y demandantes, las barreras de acceso, incluidas las arancelarias, que se tienen para exportar.

Este paso es fundamental y se hace de manera participativa a través de visitas de campo por profesionales conocedores de la región e involucrando a los actores del territorio<sup>12</sup>. El objetivo es priorizar las cadenas con mayor eficiencia en términos productivos y logísticos del territorio<sup>13</sup>.

Con relación a las líneas productivas, se eligen las que coincidan con la vocación productiva del territorio y con mayor potencial de comercio, que respondan mejor a los siguientes parámetros: mayor potencial para la comercialización<sup>14</sup>, perfil de los productores y nivel de organización, calidad de la producción existente, capacidad existente para incrementar la producción, canales y condiciones de comercialización, logística y rutas utilizadas para la comercialización. Una vez seleccionadas las cadenas productivas, se avanza para un trabajo más detallado centrado en la información, análisis e inteligencia de mercados más específicos y en los diagnósticos prediales, diagnóstico de las infraestructuras de poscosecha<sup>15</sup> organizacional, territorial y de la cadena de valor, los cuales constituyen el núcleo central del modelo.

## b. Núcleo del modelo

El núcleo, lugar central del modelo, se compone de dos columnas:

### i. Columna 1: Información, análisis e inteligencia de mercados

Como punto de partida y de manera transversal en la etapa de información, análisis e inteligencia de mercados<sup>16</sup> se realiza un estudio de oportunidades de mercado, el cual incluye análisis sobre la demanda y la oferta, tamaño del mercado, tendencias de crecimiento, análisis de la competencia, descripción de los canales de distribución y comercialización, requerimientos técnicos de acceso a mercados, estándares de comercialización, información y análisis sobre precios en el mercado e información sobre posibles compradores<sup>17</sup>.

<sup>11</sup> Colombia PUEDE realizó la priorización, así: i) primero paso: se estableció por parte del Fondo las zonas en las que se debía trabajar (municipios PDET/ZOMAC); ii) segundo paso: establecer las líneas productivas con mayores fortalezas desde el lado de la oferta y oportunidades de mercado en esos territorios. El resultado de esto fue la selección de cadenas productivas que permitían oportunidades de comercialización tanto a nivel internacional como nacional

<sup>12</sup> En el caso de Colombia PUEDE este paso lo hicieron profesionales contratados por ITC los cuales realizaron visitas de campo y consultas con las entidades de la región como Secretarías de Agricultura, Unidades de Asistencia Técnica en los municipios y entidades relacionadas con los temas como ICA y Agrosavia

<sup>13</sup> Para la formulación de Colombia PUEDE se pensó inicialmente en 3 departamentos (Nariño, Putumayo y Caquetá) con la idea de trabajar con las cadenas de valor con mayor potencial de exportación, posteriormente se acotó a el departamento de Nariño, por directrices del Gobierno Nacional y del Fondo Europeo para la Paz

<sup>14</sup> En el caso de Colombia PUEDE esto se hizo con apoyo de ITC en Suiza utilizando varias herramientas (Trademap, una de ellas), lo que permitió identificar las oportunidades de mercado, compradores y competidores, los posibles oferentes y demandantes, las barreras de acceso, incluidas las arancelarias, que se tienen para exportar. En adición, durante la fase de implementación, se hicieron Estudios de mercado y Análisis de las cadenas de valor para afinar el entendimiento de las oportunidades comerciales

<sup>15</sup> Este diagnóstico fue implementado en las cadena de coco y cacao en Colombia PUEDE

<sup>16</sup> Inteligencia de mercado entendida como la recopilación de datos de diversas fuentes para construir una visión panorámica del mercado, clientes, competencia, problemas, potencialidades

<sup>17</sup> ITC realizó el Estudio de las Oportunidades de Mercado para la lima Tahiti, el cual duro dos meses. Se hizo una revisión de fuentes secundarias reconocidas y confiables (bases de datos de comercio, estudios del sector, documentos, artículos de revistas). Las tres principales fuentes fueron: Legiscomex, Trademap y Sicex. También se obtuvo información primaria a través de entrevistas con comercializadores/exportadores en Colombia, importadores en posibles países de destino, y con entidades de interés, como por ejemplo, el ICA. El estudio contiene: análisis detallado de la demanda y la oferta, principalmente las oportunidades en los más grandes mercados (Estados Unidos y la Unión Europea); principales canales de comercialización; requerimientos técnicos de los mercados; inventario de las certificaciones requeridas para ingresar a los países de interés; análisis de la demanda y la oferta; lista detallada de los exportadores nacionales e importadores internacionales, potencialmente interesados en el producto objeto; y mercados de nicho que podrían convertirse en impulsores del proyecto. Los análisis de mercado de las cadenas de coco y cacao fueron más empíricos. Los mercados ya estaban establecidos y los volúmenes no dan para otros mercados. La producción de coco no satisface la demanda nacional. En estas cadena se busca mejorar la eficiencia



El análisis del mercado es un aspecto central del modelo, que orienta y retroalimenta todas las demás acciones. Este análisis se aborda desde dos ópticas, del orden internacional y del nacional, debido a que siempre habrá producto que no cumpla lo exigido por el mercado internacional, por tanto se queda en el mercado nacional o local. Para el análisis de mercado se utiliza personal que tengan amplia experiencia y conocimiento en comercialización. Se contrata experto asesor en comercialización, quien se encarga de averiguar conceptualmente como es el mercado internacional y el nacional. La construcción del análisis del mercado desde la práctica se hace con el equipo del proyecto bajo la dirección del experto. Como ejemplo en el **Anexo 1** se adjunta el Estudio de oportunidades de mercado para la lima Tahití. Adicionalmente al estudio de mercado se construye el modelo productivo para el producto de la línea<sup>18</sup>. También se busca validar el modelo productivo con una unidad de investigación<sup>19</sup> para darle soporte técnico al proceso. Así mismo, en la medida que se avanza en la implementación del modelo, se pueden ir precisando detalles con base en el cambio de condiciones climáticas, la respuesta de los cultivos, el interés de los agricultores, entre otros. Es decir, el modelo debe ser dinámico.

Posteriormente a esta primera etapa se realizan distintos diagnósticos enfocados en identificar las necesidades o brechas, las cuales se incluyen en la segunda columna del modelo.

## ii. Columna 2: Diagnósticos

Los diagnósticos se realizan para conocer la situación actual y real de los predios beneficiarios, de las organizaciones involucradas y de la cadena valor, teniendo siempre presente el objetivo de obtener la información necesaria para fortalecer el acceso al mercado. Con un enfoque territorial se acondiciona la metodología y las herramientas para realizar los diagnósticos. Para cada cadena se adecua la metodología teniendo el foco comercial y de mercado.

### - Diagnóstico predial

Con el objeto de recoger información precisa de la realidad social, productiva y comercial de los predios beneficiarios de la cadena de valor se realizan los diagnósticos prediales. Con ayuda de herramientas específicas, como pueden ser las encuestas, se recogen diferentes tipos de información: social (p.ej. edades y niveles de escolaridad en cuanto es información clave para definir la metodología de capacitación); habitabilidad y condiciones de las viviendas; acceso a herramientas financieras; apoyo de otro proyectos; condiciones prediales de infraestructura; información productiva (p.ej. área de cultivo, información comercial y de manejo postcosecha; medios de comunicación a los que más frecuentemente acceden, aspecto a tener en cuenta en la definición de las estrategias más adecuadas para la transferencia de conocimiento. La ubicación geográfica de las fincas beneficiarias es un registro muy importante, no solo para la guía de los asistentes técnicos y demás personas que deben visitar las fincas, sino además para la ruta de comercialización, por esta razón se hace la georreferenciación de todas las fincas.

La información productiva del diagnóstico predial es fundamental para conocer el estado actual de los cultivos, sus limitaciones, las potencialidades, la disponibilidad de producto para posibles negociaciones, así como también para establecer las labores culturales necesarias para mejorar la productividad y calidad, basados en la realidad de los cultivos de los beneficiarios del proyecto. Del diagnóstico predial se

<sup>18</sup> En Colombia PUEDE, gracias al conocimiento y experticia que tiene ITC, se construyó el modelo productivo para pequeños productores agropecuarios de lima Tahití. El modelo productivo contiene: descripción edafoclimático y socioeconómico de la zona de producción de lima Tahití del norte de Nariño; guía de producción, siembra y manejo del cultivo, podas, programa de nutrición, riego, manejo de arvenses y de plagas y enfermedades, cosecha y poscosecha, costo de producción y recomendaciones. "El Modelo Productivo es una herramienta de naturaleza dinámica la cual se irá transformando con los avances tecnológicos y aportes de los miembros del equipo y los agricultores que participen en la ejecución del proyecto

<sup>19</sup> En el caso de Colombia PUEDE se buscó validar lo contemplado en la cadena de la lima Tahití con AGROSAVA, pero por la ocurrencia de la pandemia del COVID 19 no fue posible

desprende toda la estrategia de la inversión predial con miras hacia la comercialización internacional, cuyo elemento central es el mejoramiento de la calidad y la obtención de certificaciones. Para mayor detalle en el **Anexo 2** se adjunta el Diagnóstico predial de cultivos de lima Tahití en los municipios de El Rosario y Leiva, documento que recopila los resultados obtenidos en las jornadas de diagnóstico programadas en el desarrollo del proyecto Colombia PUEDE.

El porcentaje de cobertura del diagnóstico predial depende del segmento del mercado que se quiere atender. Para exportación se necesita conocer al detalle la trazabilidad de lo que se tiene en la finca, caracterizar agrónomicamente los cultivos, identificar las prácticas agronómicas, por esto el diagnóstico predial debe tener una cobertura del 100%. Para el mercado nacional, que es mucho menos exigente, puede disminuir o incluso no realizarse<sup>20</sup>.

### - Diagnóstico postcosecha

En algunos casos se realiza el diagnóstico poscosecha<sup>21</sup> con el fin de saber el nivel de conocimiento sobre el manejo que realizan los productores, caracterizar el tipo de infraestructura con que se cuenta en las organizaciones para la realización del proceso de poscosecha, e identificar el nivel de conocimiento en el manejo operativo que realizan las organizaciones.

### - Diagnóstico de capacidad organizacional y empresarial territorial<sup>22</sup>

El diagnóstico de capacidad organizacional y empresarial territorial sirve para conocer las realidades socio-empresariales, financieras, técnico productivas y ambientales, comerciales y de comunicaciones de las organizaciones. Este diagnóstico también sirve para identificar aspectos específicos del funcionamiento interno, dificultades, lecciones aprendidas y acciones de mejora en temas de infraestructura, ambiental, oportunidades de negocio, gobernanza interna, económico y de articulación institucional, que confluyen en el funcionamiento organizacional. En el diagnóstico organizacional y empresarial territorial se miden: las capacidades gerenciales; el desempeño, la autonomía y la sostenibilidad financiera; las capacidades técnicas y de sostenibilidad ambiental del cultivo y manejo postcosecha; las habilidades de negociación, experiencia y proyección comercial y de marketing; y las estrategias comunicativas.

El diagnóstico organizacional se realiza a través de herramientas cualitativas y cuantitativas, como pueden ser: mapa parlante, encuesta, línea de tiempo, descripción del territorio, relacionamiento con organizaciones, mapa de grandes actores, mapa radial. En la aplicación de la encuesta se busca la participación activa de los productores y productoras, de tal manera que sientan el diagnóstico como algo propio y necesario, no tanto como algo para afuera, lo que promueve el sentido de pertenencia. Para realizar la encuesta del diagnóstico organizacional se diseña un instructivo con el fin de facilitar y homogenizar su aplicación<sup>23</sup>. Como ejemplo en el **Anexo 3** se adjunta el Diagnóstico de las Capacidades Organizativas y Empresariales Territoriales DCOET de la Asociación de Productores Campesinos de Limonar – ASOPROCAL.

<sup>20</sup> En Colombia PUEDE para la lima Tahití, todo el equipo técnico del proyecto mediante visita finca a finca, realizó diagnóstico a 248 predios que corresponden al 100% de los predios beneficiarios, utilizando una encuesta de 280 preguntas. Para las cadenas de cacao y coco no se realizó diagnóstico predial debido a que el segmento del mercado para estos dos productos es el nacional. (El cacao también es de exportación, pero más bien el proyecto se enfocó en mejoramiento del procesamiento y la organización versus mejoramiento productivo en las fincas. Por esta razón no se hizo diagnóstico finca a finca)

<sup>21</sup> En el caso de Colombia PUEDE el diagnóstico poscosecha se realizó para las cadenas de coco y cacao

<sup>22</sup> Esta descripción corresponde a la metodología creada por Colombia PUEDE para el acompañamiento socio empresarial "Diagnóstico de las Capacidades Organizativas y Empresariales Territoriales - DCOET", cimentada sobre 5 componentes: Socio empresarial, Comercial, Financiero, Comunicacional y Técnico, productivo y de poscosecha

<sup>23</sup> Colombia PUEDE para realizar el diagnóstico utilizó dos herramientas que permiten reconocer las particularidades de los territorios: la elaboración de mapas parlantes para recopilar información cualitativa y la aplicación de la encuesta a las organizaciones Diagnóstico de las Capacidades Organizativas y Empresariales Territoriales (DCOET), construida para las necesidades del proyecto, acondicionada el contexto y al enfoque territorial, a partir del análisis de tres metodologías: ICO: Índice de Capacidades Organizativas; VEO: Valoración del Estado Organizacional; MER: Medición del Emprendimiento Rural Asociativo. DCOET incluye línea de tiempo, autodiagnóstico, descripción del territorio, relacionamiento con las organizaciones, los componentes socio-empresarial, capacitaciones, financiero, técnico productivo y ambiental, comercial y de comunicaciones

El diagnóstico de capacidad organizacional y empresarial territorial también busca entender las dinámicas del territorio que incluyen una serie de relaciones no solo productivas, sino también sociales. Por una parte las comunidades y sus dinámicas sociales, y por otra parte, las particularidades del territorio en términos de características geográficas, infraestructura de servicios (infraestructura vial, principalmente), actividades económicas (encadenamientos productivos), sus condiciones y sus limitaciones.

A partir del diagnóstico organizacional y empresarial territorial se crean estrategias de fortalecimiento, se diseñan planes de acción y capacitación, que permitan fortalecer las estructuras organizativas para impulsar mejores oportunidades comerciales y de ingresos a los asociados. Con base en este diagnóstico se construyen los Planes de Acción de cada organización, de los cuales se extraen las actividades concretas a ser apoyadas por el Memorando de entendimiento (MoU, por sus siglas en inglés)<sup>24</sup>.

### - Diagnóstico de la cadena de valor

El diagnóstico de la cadena de valor se realiza con el fin de conocer las evidencias de viabilidad de la actividad productiva e identificar las características de la cadena de valor, tales como producto, clases o variedades, volúmenes, modalidades de producción, prácticas culturales de producción y de manejo del proceso de producción, cosecha y de transformación, canales de comercialización existentes y potenciales, costos de producción y asistencia técnica. Se recopila información para hacer una descripción detallada de la cadena de valor, la cual se va actualizando. El contenido de la descripción de la cadena de valor varía, es más detallado para el mercado internacional, o más general para el mercado nacional o local<sup>25</sup>. A modo de ejemplo en el **Anexo 4** se adjunta la descripción de la cadena de valor de cacao en el municipio de Tumaco y en el **Anexo 5** la descripción de la cadena de valor de coco en el municipio de Tumaco.

### c. Ejes estratégicos del modelo

De las realidades territoriales se derivan las metodologías de intervención. Del cruce de información entre las oportunidades de mercado (columna 1) y los diagnósticos (columna 2) se desarrollan los cuatro ejes estratégicos que componen el núcleo del modelo: 1) mejoramiento productivo, 2) fortalecimiento organizacional, 3) conocimiento del mercado y 4) facilitación de alianzas. Los cuatro ejes estratégicos no son cronológicos y pueden desarrollarse en diferente orden o simultáneamente.

El cruce de información quiere decir que a partir de los diagnósticos y tomando como referencia las oportunidades en el mercado, se identifican las deficiencias o necesidades, a partir de las cuales se diseñan las acciones a implementar. Algunos ejemplos de cruces: las capacitaciones están orientadas a cubrir las brechas de conocimiento de los productores para mejorar la calidad del producto; la AT está orientada a instalar capacidad con relación a las prácticas de manejo identificadas como fundamentales para la aumentar la productividad; de la multiplicidad de certificaciones se escogieron las más adecuadas y/o estratégicas para poder exportar; las inversiones prediales están dirigidas a construir o mejorar las infraestructuras requeridas para la certificaciones o para mejorar el manejo postcosecha, entre otras<sup>26</sup>.

<sup>24</sup> Acuerdo construido entre el financiador y los beneficiarios, que tiene como fin establecer un marco de cooperación, a través del cual se brinda apoyo técnico y financiero para fortalecer los conocimientos y capacidades técnicas, socio-empresariales, financieras, comerciales y de comunicación

<sup>25</sup> En Colombia PUEDE la descripción de la cadena productiva para la lima Tahití es más detallada, debido a que el producto es para exportación. El contenido en general de la cadena de lima es el siguiente: marco de referencia de la zona, guía de producción, siembra y manejo del cultivo (labores culturales), manejo de plagas y enfermedades, labores de cosecha y postcosecha y costos de producción. Dado que el segmento del mercado del cacao y el coco es nacional o local, el contenido de la descripción de la cadena de productiva es más general, sin embargo, para el caso del cacao también se tuvo una orientación a la exportación por medio de Cortepaz Para el cacao es el siguiente: variedades de cacao existentes, el cacao en el mundo (producción, precios, márgenes para los actores, molienda, segmentos del mercado, cacao fino y aroma), el cacao en Colombia (producción nacional, por departamento, área sembrado, comportamiento de los precios, exportaciones), el cacao en Tumaco (antecedentes, producción, estrategia de comercialización cacao corriente y cacao fino y de aroma). Para el coco el contenido de la descripción de la cadena de productiva es: objetivos, actividades preliminares (botánica, variedades, ubicación de cultivos, labores culturales, producción), actividades secundarias (cosecha, pelado, recolección, desembarque en el muelle, pelado, almacenamiento) y canales de comercialización. El segmento del mercado para el cacao y coco es el nacional

<sup>26</sup> Un ejemplo específico de cruce información para el caso de la lima Tahití, en el proyecto Colombia PUEDE, es que hay una oportunidad de mercado para lima de cierto tamaño, con un porcentaje de sombra específico, con certificación orgánica; dado que en el diagnóstico se encontró variedad de tamaño, porcentaje de sombra superior al requerido por el mercado y sin certificación orgánica; con el cruce de esta información se determina que las acciones a seguir son: capacitación a los productores para realizar podas que ayude a disminuir el porcentaje de sombra, instrucción a los productores para la cosecha de la fruta en el tamaño requerido y apoyo con capacitaciones, insumos, materiales e infraestructura para obtener la certificación orgánica

## i. Eje de mejoramiento productivo

El objetivo del mejoramiento productivo es optimizar la efectividad de los procesos de producción, cosecha y poscosecha para incrementar productividad, así como mejorar y estandarizar calidad. Esto con el fin de facilitar el verdadero aprovechamiento de la oportunidad de mercado, lo cual tiene significancia en precios de venta más elevados. Para esto se desarrollan las siguientes líneas de trabajo:

- **Capacitaciones prácticas.** Las capacitaciones se realizan para cubrir las brechas de conocimiento a partir de necesidades, centradas principalmente en las condiciones del mercado. Las jornadas de capacitación son ejercicios prácticos a partir de las necesidades del cultivo, pensando siempre en mejorar el precio de venta, a partir del aumento de la productividad y calidad del producto. Con mejores precios de venta se aumentan los ingresos de los productores, en consecuencia su nivel de vida. Las capacitaciones se realizaron mediante la metodología escuela de campo<sup>27</sup>. Los profesionales y técnicos de la intervención establecen relaciones de confianza con los beneficiarios gracias a la definición concreta y cumplimiento de los compromisos, al acompañamiento constante, a la disposición al aprendizaje mutuo, al lenguaje sencillo utilizado en las capacitaciones, a la participación activa en las labores recomendadas en la asistencia técnica. Todo el equipo técnico del proyecto tiene unidad de conceptos y criterios para definir las labores agronómicas, para lo cual se realizan encuentros previos a las capacitaciones y a la AT. El equipo del proyecto se capacita constantemente para poder atender los temas nuevos. Frente a temas de orden público, de cultivos de uso ilícito y electorales se mantiene la neutralidad para no poner en riesgo la seguridad.

- **Asistencia Técnica AT.** Según lo establece la Ley 607 de 2000 la asistencia técnica se define como *“el apoyo permanente que se le brinda a productores, habitantes del sector rural, organizaciones y entidades territoriales para la concreción de proyectos que optimicen los rendimientos económicos y la calidad de sus actividades productivas, garanticen la sostenibilidad del medio ambiente y mejoren las condiciones de vida de las poblaciones beneficiarias de estos mismos proyectos”*.

La AT se presta mediante visitas de campo, con diferente periodicidad, dependiendo de la cadena de valor<sup>28</sup>. En las visitas se realiza seguimiento a los cultivos, se hacen capacitaciones y talleres prácticos para atender las necesidades encontradas y se dejan tareas y responsabilidades al productor para mejorar el cultivo, las cuales son monitoreadas en la siguiente visita. Una de las primeras actividades de la AT es la realización de los análisis de suelos de los predios beneficiarios, a partir de los cuales se determina el plan de manejo del cultivo.

La AT ayuda a que los productores entiendan el propósito de la norma de las certificaciones, se apropien de los procesos y que entiendan para qué son las instalaciones exigidas, lo que ayuda a cumplir todos los requisitos necesarios para las certificaciones y le da sostenibilidad al proceso.

- **Obtención de certificaciones.** Las certificaciones de calidad son documentos expedidos por organismos públicos o privados que garantizan el cumplimiento de normas y procesos referentes a las prácticas productivas, calidad, aspectos fitosanitarios, cuidados ambientales y prácticas éticas, entre otros. Las certificaciones proporcionan al consumidor confianza y seguridad en el producto, dan un sello de calidad, amplían las oportunidades de mercado y mejoran los precios de comercialización.

<sup>27</sup> "La Escuela de Campo (ECA) es una metodología participativa fundamentada en la educación no formal para adultos, donde familias rurales y equipos facilitadores intercambian conocimientos, tomando como base la experiencia y la experimentación a través de métodos sencillos y prácticos, utilizando el cultivo y el hogar como recurso de enseñanza-aprendizaje para el empoderamiento y desarrollo de las comunidades". FAO. Tomado de Guía para el establecimiento de las Escuelas de Campo. Disponible en <https://www.fao.org/3/at755s/at755s.pdf>

<sup>28</sup> Colombia PUEDE prestó la AT mediante una bina: un agrónomo quien recomienda lo que hay que hacer y un técnico que acompaña y verifica la implementación de lo recomendado por el agrónomo. Cada bina presta AT a aproximadamente 50 familias productoras, teniendo la consideración que las visitas a predios certificados fueron cada mes y a predios sin certificación cada dos meses

Al certificarse se asumen una serie de inspecciones y controles anuales y/o mensuales, que implica contar con una trazabilidad en los procesos y documentación de respaldo. Para la sostenibilidad de las certificaciones todas las capacitaciones tienen el objetivo de transferir conocimiento y desarrollar labores prácticas para asegurar que se deja capacidad instalada. Además, un porcentaje del aumento de los ingresos por mejores precios de venta, obtenidos por las certificaciones, sirve para contratar personal profesional y técnico, para continuar el acompañamiento, hasta tanto no se asegure efectivamente con la capacidad instalada en territorio. Las certificaciones básicas y necesarias para entrar en el mercado priorizado por el proyecto<sup>29</sup> son Registro Predio Exportador (RPE)<sup>30</sup>, Global GAP<sup>31</sup> y Orgánica<sup>32</sup>. Debido al mejoramiento de los ingresos de los productores que tienen certificaciones, las familias productoras se interesan en obtener, mantener e incluso aumentar el número de certificaciones. Para la obtención de las certificaciones se cuenta con la asesoría de una persona o entidad que tiene gran experiencia con el trámite de las certificaciones y un buen relacionamiento con las comercializadoras. Las certificaciones Global GAP y orgánica se obtienen a través de una entidad avalada por entidades internacionales y RPE es certificado por el ICA. El elemento más importante para la sostenibilidad de las certificaciones es el reconocimiento por parte del productor -en términos prácticos- de la ventaja que estas le generan: el precio de venta del producto certificado es mucho mayor al del producto convencional. Una vez que el productor hace la primera venta de producto certificado y ve la diferencia en sus ingresos, no hay vuelta atrás.

• **Planes de inversión predial - Infraestructura predial.** Teniendo en cuenta los requerimientos de las normas para las certificaciones y el diagnóstico predial, se construyen de manera participativa los planes de inversión predial. El plan de inversión es concertado con el productor/productora. Se solicita una contrapartida a los beneficiarios, dejando la posibilidad que parte de ella o toda pueda ser en especie<sup>33</sup>. Básicamente se entregan materiales e insumos, se apoya la construcción o mejoramiento de la infraestructura predial (bodega, zonas de descanso, baños, entre otros), se ayuda a establecer un sistema para el manejo y sistematización de la información (registros de producción en “carpetas”), fundamentalmente para poder cumplir con lo exigido en la norma de la certificación. Las fincas certificadas tienen una carpeta por cada certificación, la cual contiene información sobre visitas, AT recibida, informes trimestrales, actas de visita del ICA, registro de actividades de la finca, registro de cosecha y venta. Las certificaciones son exigidas por el cliente y son distintas de acuerdo con el mercado de destino. Los productores y productoras se apropian de las certificaciones, asumen el proceso y se hacen cargo de la documentación y su diligenciamiento. Después de las capacitaciones, de la AT y del acompañamiento del proyecto, las familias beneficiarias quedan con una capacidad instalada. Para cada certificación se hace un plan de inversión, sin embargo todos los planes de inversión son complementarios. Para asegurar el cumplimiento de la norma de la certificación se realizan capacitaciones y preauditorias con el fin de preparar a las familias productoras para la posterior auditoria de la entidad certificadora. También se hace la revisión y acompañamiento a las construcciones y a la parte documental. Sobre todo, se hace énfasis en que el productor entienda la importancia y utilidad de lo exigido por la auditoria, para que el productor se interese por aprender, quedando con la capacidad instalada para poder atender solo las auditorias que tendrán en el futuro para mantener las certificaciones.

<sup>29</sup> Para el caso de Colombia PUEDE se certificaron 71 predios con el Registro Predio Exportador y 27 predios con Global Gap y orgánico, las tres certificaciones básicas para entrar en el mercado internacional. El RPE y orgánico fue desarrollado con base en la experiencia de otros cultivos en municipios del norte de Nariño, el acompañamiento permanente del ICA y el conocimiento empírico del equipo técnico. La implementación de la norma Global GAP fue asesorada por la Escuela ELIA

<sup>30</sup> Según lo establece la Resolución 824 (28/01/2022) del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) RPE es el “proceso mediante el cual se reconoce oficialmente, el cumplimiento de los requisitos establecidos en la presente resolución para obtener la autorización de producir, empaquetar o exportar productos vegetales frescos”

<sup>31</sup> Global GAP es una certificación agrícola global del sector privado que establece una serie de normas voluntarias a través de las cuales se puede certificar un producto agrícola

<sup>32</sup> La certificación orgánica busca que la producción, posproducción y comercialización estén conforme a los requerimientos de las normas ecológicas y/o ambientales

<sup>33</sup> La contrapartida exigida por Colombia PUEDE fue del 30% y podía ser representada en materiales que puede poner el beneficiario (arena, mixto o mano de obra, entre otros)

- **Labores culturales para el mantenimiento del cultivo.** Cada beneficiario es responsable de realizar labores culturales recomendadas en la AT, orientadas a elevar la productividad y calidad, para mejorar el precio del producto y con esto aumentar los ingresos de los productores y mejorar la calidad de vida. En las visitas de seguimiento, realizadas al 100% de las fincas, se verifica el cumplimiento de estas labores. La periodicidad es de por lo menos una visita a cada predio al mes, pero depende del número de profesionales del proyecto encargados del seguimiento, de la cantidad de beneficiarios y de la distancia entre beneficiarios. Por esta razón se seleccionan beneficiarios cercanos que puedan organizarse por núcleo, de tal manera que un asistente técnico pueda hacer varias visitas de seguimiento en un día<sup>34</sup>. Con el objetivo de promover el acceso de los productores y productoras a un equipo capacitado y equipado para realizar las actividades de sostenimiento en el cultivo se crean en las organizaciones de productores las **Unidades de Sostenibilidad Técnica -UST-**, de las que se hace mayor desarrollo en el Eje Fortalecimiento organizacional. La UST tiene la disponibilidad de un banco de herramientas<sup>35</sup> y presta el servicio de mantenimiento de cultivos. Para determinar el servicio de mantenimiento se hace análisis agronómico de cada cultivo, para elegir la labor agrícola más adecuada en cada caso<sup>36</sup>.

## ii. Eje de fortalecimiento organizacional

Con el fortalecimiento organizacional se busca que las organizaciones queden con la capacidad administrativa, técnica, comercial y comunicacional instalada para mejorar: el funcionamiento organizacional, el direccionamiento estratégico, la estrategia comunicacional para apalancar procesos comerciales y de prestación de servicio a los asociados, el desempeño del área contable y financiera, el manejo de registros y costos de producción, el área comercial, los ingresos, la sostenibilidad y el nivel de vida de sus asociados.

Con base en el diagnóstico de capacidad organizacional y empresarial territorial de manera participativa, se formula el Plan de Acción, a partir del cual se trazan las actividades que se incluyen en un apoyo financiero para su ejecución entregado a cada organización a través de un Memorando de Entendimiento (**MoU**, por sus iniciales en inglés). El MoU es un instrumento legal a través del cual se apoya financieramente a la organización con base en unos objetivos, tareas y responsabilidades establecidas para cada parte. El fin último del MoU es, a través de su implementación, fortalecer las capacidades de la organización en varios aspectos, incluido el comercial. Es importante recalcar que no todas las actividades del Plan de Acción se financian a través de un MoU.

El MoU tiene como propósito *"apoyar financieramente el fortalecimiento y la multiplicación futura de las capacidades de las asociaciones en favor de sus miembros. Un elemento sobresaliente para la sostenibilidad futura de las actividades del proyecto es el desarrollo de mejores capacidades de comercialización conjunta y la puesta en marcha de actividades que fortalezcan la posición negociadora de las organizaciones en el mercado"*<sup>37</sup>.

El MoU está compuesto por una parte de considerandos que expone las razones y justificaciones por las cuales se hace el acuerdo; otra parte de articulado donde se incluye el objetivo, disposiciones financieras, supervisión, evaluación y presentación de informes, visibilidad, duración, obligaciones y otros artículos legales. También tiene varios anexos, el primero de los cuales detalla las actividades y compromisos de las dos partes.

<sup>34</sup> En Colombia PUEDE el seguimiento se realiza a las fincas en proceso de certificación cada 15 días, a los demás cada mes

<sup>35</sup> El proyecto Colombia PUEDE dotó a las UST del banco de herramientas (guadaña, motosierra, tijeras para poda, machetes)

<sup>36</sup> En Colombia PUEDE se priorizó la poda para cacao y lima Tahití, dado que es la labor agronómica fundamental para mejorar la calidad del producto, y, en ocasiones también aumenta la productividad. Las UST empezaron con la poda como servicio de mantenimiento, pero se están proyectando a otros servicios como establecimiento de cultivos, cosecha, postcosecha, entre otros

<sup>37</sup> Tomado de la Notificación que hace ITC a la DUE sobre subvenciones y capital semilla

Como ejemplo en el **Anexo 6** se adjunta el MoU entre el ITC y la Cooperativa de productores de limón del norte de Nariño COLIMONAR. Aunque los MoU son particulares para cada organización, dependiendo del diagnóstico y de las oportunidades de mercado, en términos generales apoya las siguientes actividades:

- **Gerentes en formación y comités de trabajo.** Esta actividad establece una *"estructura organizacional que fortalece el liderazgo de la asociación, basada en comités de trabajo y unidades técnicas, liderada por un gerente en formación"*. Gerentes en formación y comités de trabajo es una forma de fortalecimiento organizativo, mediante la cual se capacita de manera práctica y se hace un acompañamiento tipo Coaching a los gerentes y los integrantes de los comités de trabajo (financiero, comercial y técnico) en los temas determinados de acuerdo a las necesidades administrativas, financieras, contables y comerciales. Los comités de trabajo son grupos de agricultores (normalmente tres) con tareas específicas, que ayudan a descentralizar las labores. Cada comité tiene un rol y responsabilidad específica. La elección de los gerentes en formación y los integrantes de los comités de trabajo son decisiones democráticas de las organizaciones, después de aclarar, definir con detalle y socializar las funciones y tareas de cada cargo<sup>38</sup>. En el presupuesto del MoU, otorgado por la entidad que apoya la intervención, se contempla un rubro para otorgar un incentivo económico al gerente en formación en compensación al tiempo dedicado a la gestión de la organización, a la asistencia a las capacitaciones y al cumplimiento de las tareas y compromisos establecidos en el acuerdo. El pago de este incentivo económico se realiza una vez se verifica el cumplimiento de las tareas asignadas y se cuenta con los productos acordados (informes de gestión, por ejemplo). El MoU también contempla apoyo económico para las movilizaciones de los integrantes de los comités.

- **Capacitaciones y asesorías especializadas.** Las capacitaciones organizacionales se basan en el diagnóstico de capacidad organizacional y empresarial territorial enfocadas en el mercado, para cada organización es diferente, pero puede generalizarse y organizarse en cinco (5) ejes, incluyendo aspectos puntuales en cada eje, así: 1) Socio-empresarial: planeación estratégica, liderazgo, trabajo en equipo, capacidades administrativas y de gestión documental; 2) Financiero: acompañamiento contable y financiero, puesta en marcha del comité financiero, temáticas contables y tributarias, capital semilla y estrategias de sostenibilidad financiera; 3) Técnico: gestión documental y procedimental para certificaciones de calidad, manejo de datos de costos de producción, protocolos de cosecha y postcosecha basados en el requerimiento de cada aliado comercial; 4) Comercial: negociación y oportunidades de mercado, puesta en marcha del comité comercial, plan logístico de comercialización, imagen corporativa, consolidación de alianzas comerciales; 5) Comunicacional: actividades de comunicaciones que soporten la estrategia comercial. Esta capacitación se realiza de manera práctica, aprovechando la oportunidad que da el MoU de coordinar el convenio, ayudando a cumplir las responsabilidades en cuanto a las tareas gerenciales y administrativas. Estas capacitaciones las realiza el equipo técnico del proyecto y/o el equipo socio-empresarial<sup>39</sup> de la intervención, de manera personalizada para algunos temas en ciertas organizaciones para atender temas puntuales y para abordar necesidades comunes a varias organizaciones se realizan encuentros conjuntos. Para actividades más específicas que tienen que ver con legalización de las organizaciones, información contable y financiera, patrimonio, cumplimiento con las obligaciones tributarias (declaraciones de renta e IVA, facturación electrónica, información exógena), se contrata una asesoría contable especializada.

<sup>38</sup> En Colombia PUEDE la elección de los gerentes en formación fue democrática en cada organización. La mayoría hizo video promocional de su candidatura y lo socializaron utilizando las redes sociales como WhatsApp. Como estrategia de sostenibilidad de esta acción Colombia PUEDE está buscando que con los mayores ingresos que generan los mejores precios de venta, se deje algún recurso para alimentar un fondo de la organización y con este fondo se pueda continuar dando incentivo a los líderes de la organizaciones que asumen algunas tareas y funciones

<sup>39</sup> El equipo socio-empresarial es parte del equipo del proyecto compuesto por profesionales y técnicos del tema organizativo, comercial y de mercadeo

- **Capital semilla.** El capital semilla es un monto de dinero entregado a las organizaciones para la adquisición de la cosecha a los productores, promoviendo el precio justo al productor y mejorando la capacidad de acopio por parte de las organizaciones, gracias a que ahora cuentan con flujo de efectivo. El capital semilla ayuda a mejorar la fidelización de los productores y fortalece las finanzas de las organizaciones. Las comercializadoras se demoran en el pago, por eso toma mucha fuerza e importancia el capital semilla, el cual sirve para el pronto pago al productor. Cada organización elabora el reglamento del capital semilla, documento guía para el buen manejo del fondo, el cual establece las condiciones de uso, mecanismos de seguimiento y control y determina el porcentaje o monto que debe dejarse al fondo para asegurar su crecimiento y sostenibilidad. Como modelo en el **Anexo 7** se adjunta el reglamento interno del capital semilla de la Asociación de productores agropecuarios y ambientales de Leiva ASPROAGROL. Las reinversiones acordadas en las organizaciones son variadas, dependen de la madurez de las organizaciones y del nivel de confianza entre los asociados<sup>40</sup>.

- **Unidad de Sostenibilidad Técnica –UST–.** La UST tiene el objetivo de fortalecer las capacidades de las organizaciones en lo referente a la prestación de servicios a sus asociados, para lograr principalmente la sostenibilidad técnica cuando el proyecto finalice, pero también con el fin de incrementar la fidelización, reconocimiento y posicionamiento en las áreas geográficas de influencia. La UST ayuda a solucionar el diario inconveniente de la escasez de mano de obra. Se crean UST en las organizaciones con mayor avance y compromiso en los aspectos técnicos y comerciales, a través de la conformación de un equipo de productores (entre 3 a 6 agricultores), quienes se inscriben voluntariamente en cada organización y reciben capacitación teórico - práctica más avanzada para la ejecución de actividades culturales de mantenimiento de cultivos.

Cada UST está dotada de herramientas, equipos y elementos de protección personal para los integrantes de la UST, y es administrada por la organización<sup>41</sup>. Cada UST presta servicio a demanda de los asociados, pero se priorizan los productores que se comprometan a entregar el producto en los ejercicios comerciales conjuntos. Del total del costo de las jornadas de las UST una parte la financia el proyecto de apoyo y otra los agricultores<sup>42</sup>. A cada integrante de la UST que participe en la jornada de trabajo se le reconoce su jornal. Los productores pueden pagar en efectivo o con la entrega de producto a la organización, los cuales son descontados de los ejercicios comerciales. Se puede solicitar nuevamente el servicio solo una vez terminen de pagar la deuda inicial.

Inicialmente se presta el servicio solo a los asociados, pero se proyecta prestar el servicio a otros agricultores que estén dispuestos a pagar la tarifa completa. Aquí se vislumbra una posible fuente de ingresos futuros para las organizaciones como prestadoras de servicios de asistencia técnica en el territorio.

- **Infraestructuras comunitarias.** También se hace fortalecimiento organizativo con el apoyo a la construcción y mejoramiento de infraestructuras comunitarias<sup>43</sup>, con el fin de contribuir a mejorar el proceso de manejo poscosecha, almacenamiento y comercialización. La inversión en infraestructura comunitaria se hace principalmente en centros de acopio, muelles de secado, áreas de fermentación, áreas de bodegaje, lo que permite el mejoramiento de la calidad y estandarización del producto, con la consecuente elevación del precio de venta.

<sup>40</sup> En Colombia PUEDE el porcentaje de reinversión del capital semilla es diferentes en las organizaciones beneficiarias. En Asocacao, organización con bastante grado de madurez es un porcentaje del precio de venta del cacao, razón por la cual lleva un crecimiento del 41%. Otro modelo es el precio de venta, menos los gastos generados, menos el porcentaje de utilidad acordado, generalmente es el 2%. Cuando hay mayor confianza entre los productores el porcentaje que se deja para la organización es más grande

<sup>41</sup> Colombia PUEDE ayudó a constituir y poner en funcionamiento 7 UST, 5 de lima Tahití y 2 de cacao (una de Tumaco y otra de Policarpa). Cada UST está conformada en promedio por 5 integrantes, quienes se inscribieron y capacitaron voluntariamente en cada organización

<sup>42</sup> Colombia PUEDE financio el 33% de los costos de la UST y el restante 66% lo tenía que poner el productor beneficiario de la jornada de trabajo

<sup>43</sup> Colombia PUEDE ha apoyado centrales de beneficio del cacao en Tumaco y Policarpa con el fin de mejorar las prácticas de postcosecha y de almacenamiento del grano; muelles de secado, adecuación en áreas de fermentación, centros de acopio, ampliación del área de bodegaje y la adecuación del muelle, entre otras infraestructuras comunitarias



Los principales criterios para seleccionar las infraestructuras comunitarias a beneficiar fueron: **i)** infraestructura de mayor necesidad para facilitar el manejo poscosecha de las organizaciones beneficiarias, **ii)** infraestructuras que beneficien al mayor número de productores que participan entregando los productos para la consolidación de los ejercicios comerciales establecidos. Una vez construida o mejorada la infraestructura productiva comunitaria es la organización la responsable de su buen funcionamiento y mantenimiento, para lo cual se deja un porcentaje de recursos de los negocios comerciales.

### iii. Eje de conocimiento del mercado

Para ampliar el conocimiento de las organizaciones y de los productores y productoras en lo referente al comercio y a los mercados, se realizan varias actividades:

- **Oportunidades comerciales.** De la información, análisis e inteligencia de mercado realizados en la primera columna del modelo se extrae y socializa con los productores y productoras las oportunidades comerciales, se determina la demanda potencial, las características del producto y las condiciones de mercado.

- **Misiones y reuniones de comercio.** Se organizan y realizan misiones y reuniones de comercio bilateral con compradores, importadores, distribuidores, minoristas y firmas líderes para familiarizarlos con los productores y aumentar su interés en comprar sus productos. Las giras comerciales son un tipo de estas misiones que se realizan para establecer alianzas, hacer ver la necesidad de cumplir con los estándares de calidad acordados y adquirir conocimiento sobre comercialización a través de visitas a las empresas exportadoras y comercializadoras nacionales<sup>44</sup>. Posteriormente a la misión los participantes transfieren el conocimiento adquirido a los otros productores, principalmente voz a voz o en reunión de intercambio de experiencias.

- **Marca corporativa.** El diseño de marca corporativa es una de las estrategias que busca promover el posicionamiento del producto en los mercados nacional e internacional y convertirse en referente en la comercialización de productos de alta calidad<sup>45</sup>. También se entregan gorras y camisetas a los integrantes de las asociaciones beneficiarias con los logos de cada organización, lo que contribuye a la imagen de las organizaciones y con esto también a la promoción de sus productos. Esto mejoró el sentido de identidad y pertenencia de los asociados a su organización.

- **Difusión y comunicación masiva.** A través de videos informativos, comunicados de prensa, cuñas de radio, rompetráficos, marketing digital (correos masivos, sitio web y redes sociales), se informa a los beneficiarios y público en general sobre buenas prácticas agrícolas y poscosecha, sobre procesos de desarrollo socio empresarial necesarios para la comercialización, alianzas comerciales logradas, obtención de certificaciones, mejoramiento de la calidad, exportaciones. Con esto se ayuda a mejorar el conocimiento de las organizaciones y sus productos y se amplía la posibilidad de comercio y de alianzas.

<sup>44</sup> Colombia PUEDE realizó de 2 giras comerciales con 16 productores de lima ácida Tahiti a las instalaciones de las empresas exportadoras Frutales Las Lajas (en Zarzal, Valle del Cauca) y FLP (en Chinchiná, Caldas)

<sup>45</sup> Colombia PUEDE apoyo la elaboración del diseño de marca para 10 asociaciones con su respectivo manual de uso

**- Capacitaciones.** De manera presencial y virtual se realizan capacitaciones principalmente dirigidas a los Gerentes en Formación y a los integrantes de los comités de trabajo de las organizaciones beneficiarias, sobre: requerimientos del mercado, negociación, cadenas de valor y planes de negocio para las cadenas productivas, con un enfoque basado en los requerimientos de la demanda, con el fin de adaptar la oferta y asegurar canales de comercialización viables para los productos. Se desarrollan entrenamientos prácticos en negociación para los dirigentes o líderes del comité de comercialización de las organizaciones. El conocimiento del mercado y el entrenamiento se brinda a través del acompañamiento del equipo socio-empresarial y del experto de comercialización contratado. Las capacitaciones y acompañamiento mejoran el conocimiento de los productores en los posibles mercados y mejora la capacidad de negociación en los directivos de las organizaciones.

Algunas mejoras producidas en los gerentes e integrantes de comités de trabajo a través de las capacitaciones y entrenamientos prácticos son: se aprende a cuantificar y cualificar los criterios para el mejoramiento de la calidad del producto; se aprende a determinar los costos de producción; se tiene en cuenta la logística para la comercialización en cada municipio (vías, transportes, centros de acopio)<sup>46</sup>; se genera confianza entre el comprador y el vendedor, para lo cual se tiene un buen relacionamiento y comunicación; se pide retroalimentación del comercializador, no solo de la calidad del producto, sino también de ventanas de oportunidades<sup>47</sup>.

Para mejorar el proceso de negociación se buscan clientes comprometidos con el crecimiento de las dos partes; se verifica que la empresa sea legal y tenga experiencia; se centraliza la negociación en una sola persona de la organización, pero que los demás lo mantengan bien informado; se tienen en cuenta que existen otros factores diferentes al precio para hacer la negociación, como apoyo a la AT, gastos de transporte, apoyo para mantener las certificaciones; se hacen negociaciones presenciales, no por teléfono; se ponen claros los términos de la negociación; se concretan y se mantienen los canales de comunicación; se cuenta con tiempo suficiente para preparar la logística de la comercialización; se hace seguimiento fotográfico al producto que es enviado.

#### **iv. Eje de facilitación de alianzas en las cadenas de valor**

La facilitación de alianzas se hace con el fin de ampliar y mejorar las oportunidades de negocio, concretarlas y mantenerlas, buscando aumentar la competitividad de la cadena y con ello mejores beneficios de ambas partes. La facilitación de alianzas para concretar negocios se hace a través de la **identificación de oportunidades** específicas de mercado y del **desarrollo de alianzas** para realizar transacciones comerciales con compradores.

Para la facilitación de alianzas se realizan **capacitaciones** y formaciones presenciales y virtuales sobre negociación y gestión, fundamentalmente dirigidas a los gerentes e integrantes de comités de comercialización. Además, se brinda **acompañamiento técnico-comercial** permanente durante los diferentes procesos de formalización de alianzas comerciales. El objetivo de las diferentes asesorías es garantizar la sostenibilidad de dichos acuerdos, por medio del aumento de las capacidades de los beneficiarios respecto a las formas de negociar y establecer alianzas que les beneficien y sean duraderas.

<sup>46</sup> ITC hizo el plan logístico para Leiva y Rosario

<sup>47</sup> En la cadena productiva de lima Tahití de Colombia PUEDE hay una sola persona encargada de la comercialización y es quien se encarga de mantener la comunicación con los aliados comerciales; los integrantes de los comités de comercialización de las organizaciones, que se han unido para una venta específica, le dan información, soporte y asesoran a la persona encargada de la comercialización pero no se comunican con el comprador. Una vez realizada la negociación y entregado el producto, es el comité de comercialización quien se encarga de pedir la información sobre la calidad del producto entregado. Esta información sirve para retroalimentar al productor y tomar medidas correctivas para mejorar la calidad del producto

Para facilitar las alianzas previamente se capacitan a los productores, luego se busca un **acercamiento de productores y compradores** para concretar la negociación. Para lograr la sostenibilidad de la comercialización se implementa el ciclo de mejora continua PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).

El establecimiento de alianzas se realiza en tres niveles:

1. Alianzas entre organizaciones de productores de la misma cadena de valor, con el fin de aumentar los volúmenes del producto y facilitar los procesos de negociación<sup>48</sup>.
2. Alianzas entre productores y compradores<sup>49</sup>, desarrollada en 5 fases: 1) desarrollo de canal regional, se realizan reuniones y se promueve alianzas con compradores regionales; 2) desarrollo de canal nacional, se realizan reuniones y se promueve alianzas con compradores nacionales; 3) desarrollo de canal virtual, se realizan reuniones y se promueven alianzas con empresas dedicadas a la venta por internet; 4) desarrollo piloto exportador, se realizan reuniones y se promueve alianzas con empresas exportadoras; 5) desarrollo de exportaciones continuas, se evalúa el piloto y se selecciona exportador idóneo.
3. Alianzas entre las organizaciones de productores e instituciones públicas o privadas con las cuales se busca apoyo para acciones que complementan la cadena de valor.

#### **d. Entorno de diálogo político, coordinación multi-actor y comunicación**

El diálogo político, coordinación multi-actor y comunicación son transversales a todas las actividades del modelo y se ejecutan simultáneamente a las actividades de la cadena de valor. Su ocurrencia obedece más a la necesidad de complementación con otra acción que no estaba prevista y también a la oportunidad de interacción con otro actor.

El diálogo político surge con el análisis de actores donde se identifican instituciones con quienes se puede interactuar para lograr apoyos complementarios al proyecto. Después de la identificación del posible aliado se realizan encuentros donde se presenta el proyecto y la proyección de la alianza.

Por algunas invitaciones u oportunidades de participar se llevan a cabo múltiples reuniones virtuales y presenciales con autoridades nacionales y locales, aliados técnicos, contrapartes y con las asociaciones beneficiarias, cuya finalidad ha sido la de adelantar diálogo político que busca apoyo en: mejoramiento de las condiciones de acceso a los sitios de producción (mantenimiento de vías, reparación o construcción de puentes), sistemas de riego, comodatos de infraestructuras a utilizar para centros de acopio, etc.<sup>50</sup>

#### **e. Aspectos transversales: medio ambiente e inclusión de grupos vulnerables**

Es importante considerar que todo el modelo está atravesado por aspectos transversales que son clave para cualquier proyecto de desarrollo, como sean las cuestiones ambientales y la inclusión social y económica de grupos vulnerables.

**Medio ambiente.** El modelo incluye líneas de trabajo que contribuyen a ampliar las oportunidades ambientales.

<sup>48</sup> En Colombia PUEDE se formalizó una alianza entre 6 asociaciones de lima ácida Tahiti del municipio de Leiva para que realizaran ventas conjuntas a los socios comerciales, con el fin de aumentar el volumen y la competitividad de la oferta. También se formalizó una alianza entre 2 asociaciones de productores de cacao, Coagropacífico y Cortepaz, en el municipio de Tumaco, con el fin de optimizar la proveeduría de cacao corriente

<sup>49</sup> En Colombia PUEDE se formalizaron alianzas comerciales entre algunas de las asociaciones de productores y empresas comercializadoras. Algunas empresas con las cuales se han hecho alianzas: Managro Fresh y Colombian Fruits and Minerals, Frutales Las Lajas, Chuculat, FACTA, AOL, Felchin, Yupi, Cacao Hunters

<sup>50</sup> Algunos logros por el diálogo político de Colombia PUEDE son: adecuación temporal del puente sobre el río Mayo, comodato en Tumaco para la instalación de la nueva unidad de negocio de fibra de coco, pruebas gratuitas de Colinesterasa, creación de la Mesa del Cocotero

Por ejemplo, la estrategia de trabajar con pequeños productores para obtener certificaciones de calidad se basa en prácticas agroecológicas que promueven modelos productivos sostenibles. Este es el caso del modelo de producción orgánica, pero también de la adopción de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), la cual es una condición para lograr la certificación Global GAP de cara a la exportación y que se basa en el manejo integrado de cultivos, control integrado de plagas, sistemas de gestión de calidad, gestión de la conservación del medio ambiente. Las prácticas agroecológicas del modelo fomentan la biodiversidad, el manejo adecuado de los residuos y el consumo responsable del agua. El modelo incluye también algunas líneas de trabajo que contribuyen a la adaptación al cambio climático, como es el caso de la planificación de ciertas operaciones culturales (ej. fertilización, podas, tratamientos fitosanitarios) en meses diferentes a los habituales debido a las condiciones climáticas que están cambiando en el país. Esto significa que el modelo está adaptado para anticipar los efectos adversos del cambio climático buscando adoptar medidas para reducir los daños que pueden causar.

**Inclusión social y económica.** El modelo incluye líneas de trabajo que contribuyen a ampliar las oportunidades sociales y económicas. Por ejemplo, a través de la consolidación organizativa de cooperativas y asociaciones de productores se contribuye a fortalecer el tejido social lo que aumenta la resiliencia frente a los riesgos del conflicto armado y mejora la participación, interlocución e incidencia en las políticas locales, regionales y nacionales, en busca de mayor presencia del Estado colombiano. El fortalecimiento organizativo también aumenta las oportunidades de desarrollo territorial y a la inclusión de grupos vulnerables<sup>51</sup> en una zona geográfica que siempre ha tenido muchas dificultades para acceder a los mercados. El modelo promueve la igualdad de género a través de una mayor participación de las mujeres en las instancias de dirección de las organizaciones de productores e impulsando su participación en los comités financieros de las asociaciones. Además, se está propiciando acceso igualitario a las mujeres en las capacitaciones, en los procesos de certificación y en las iniciativas empresariales<sup>52</sup>.

#### 4. Condiciones habilitantes para la aplicación práctica del modelo

La aplicación práctica de este modelo debe tener en cuenta al menos las siguientes condiciones habilitantes:

##### Condiciones imprescindibles

**- Vocación productiva del territorio:** En el proceso de selección de las cadenas productivas se tienen en cuenta la vocación productiva del territorio, el conocimiento del producto por parte de la población campesina, la existencia de producción de tal manera que permita reunir los volúmenes requeridos por el comprador, así como también las facilidades o logística existente para la comercialización. Es muy importante comprender la vocación productiva, sobre todo bajo el contexto de presencia de cultivos ilícitos. También es necesario tener en cuenta la cultura de las comunidades. Cultivos que ya tienen historia en el territorio. Es decir este modelo es para cadenas productivas ya establecidas en un territorio. Entrar a un territorio con un producto nuevo es muy complejo.

**- Alineación con las agendas públicas.** Las cadenas de valor deben estar incluidas en las agendas públicas, en los instrumentos de planificación del territorio, lo que le da mayor posibilidad de interlocución con los entes territoriales (diálogo político).

<sup>51</sup> Un grupo específico se refiere a los excombatientes de las FARC-EP, puesto que Colombia PUEDE trabaja directamente con 34 de ellos en el Municipio de Tumaco, de los 220 que están oficialmente identificados. Otros grupos vulnerables apoyados por Colombia PUEDE son los campesinos, indígenas y afrocolombianos. Además, más del 90% de los pequeños agricultores que componen el grupo meta son "víctimas del conflicto"

<sup>52</sup> Datos y ejemplos comprueban la contribución hacia la igualdad de género, por ejemplo: i) más de 1000 productores participando en transacciones de negocios (289 mujeres); ii) más de 1600 productores formados en iniciativas empresariales, finanzas y procesos de organización colectivos (648 mujeres); iii) 80 productores con Registro Predio Exportador (17 mujeres); 46 certificaciones orgánicas (10 mujeres); 30 certificaciones Global GAP (8 mujeres)

- **Temporalidad mínima:** Para las cadenas de valor de cultivos perennes el periodo necesario para alcanzar las primeras producciones es de tres años por lo menos, por esta razón se considera que el tiempo necesario para llevar a la práctica el modelo debe ser superior de tres años para cadenas de valor perennes, pero puede ser inferior para cultivos anuales o estacionales. En todo caso no puede ser inferior a dos años puesto que es necesario prever tiempo para los análisis de mercado y diagnósticos contemplados en las etapas iniciales del modelo, el cual requiere mínimo tres meses. Los cultivos deben estar en época productiva en la implementación del proyecto.

### Condiciones deseables:

- **Flexibilización del proyecto:** Se requiere flexibilidad para que a partir del análisis de mercado y de los diagnósticos se puedan precisar las acciones a desarrollar, con una amplia participación de los beneficiarios. Por tal razón, es importante considerar la flexibilización del proyecto con posibilidades de ajustes o precisiones entre lo formulado y lo que se ejecuta. Es decir, la formulación se realiza de manera general tipo "marco" y la afinación de estrategias se realiza en la implementación.

- **Lecciones aprendidas:** El proceso de fortalecimiento de cadenas de valor debe tener en cuenta lecciones y experiencias pasadas en la región para enfocar mejor las líneas estratégicas de acción.

### 5. Valores añadidos o diferenciales del modelo

A continuación se presentan los principales valores añadidos o diferenciales de este modelo:

- **Foco en el mercado.** El mercado es el centro, punto de partida y aspecto a tener en cuenta en todo el proceso de fortalecimiento de cadena de valor, incluso antes de iniciar el modelo en la selección de cadenas a fortalecer. El proceso se debe enfocar en el mercado para permitir un aumento real en los ingresos de las familias beneficiarias.

- **Doble enfoque técnico y organizativo.** El modelo permite trabajar simultáneamente las dimensiones técnicas y organizativas orientadas hacia el mercado a través de construcción de capacidades tanto productivas como organizacionales. Así mismo este modelo permite enfocar la estrategia de fortalecimiento de capacidades más allá de la tradicional dimensión humana incluyendo también la dimensión institucional, que es justo una de las principales debilidades de las organizaciones de productores.

- **Gerentes en formación y comités.** Este modelo contempla una estrategia de gerentes en formación y la consolidación de comités financieros, comerciales y técnicos, que ayudan a la redistribución de tareas y que de manera práctica y con responsabilidades puntuales ayudan a mejorar la gestión de las organizaciones.

- **MoU.** Este modelo incluye la firma de memorandos de entendimientos construidos participativamente en respuesta a las necesidades de las organizaciones, lo que contribuyó a que los productores y sus organizaciones se sientan corresponsables de la ejecución.

- **Diferenciación por la calidad y certificaciones:** La estrategia de invertir en certificaciones de calidad permite orientar la producción de las cadenas de valor hacia mercados más exigentes con alto valor agregado (mercados Premium y de exportación), logrando así efectos muy positivos en los ingresos de los beneficiarios.

- **Facilitación de alianzas y la conexión de actores:** El enfoque dirigido hacia el apoyo y fomento de conexiones concretas “productor-comprador”, materializado a través de contratos, asegura un acceso más efectivo a los mercados.

- **Réplica natural.** Los efectos positivos en los ingresos de los beneficiarios, evidenciados en el mejoramiento del nivel de vida, hacen que estos sean ejemplo, volviéndose promotores o replicadores naturales del modelo.

## 6. Factores de éxito del modelo

Para que este modelo funcione adecuadamente se deben tener en cuenta los siguientes factores de éxito:

- **Disponibilidad de recursos financieros:** La aplicación práctica del modelo debe contar con presupuesto, con la suficiencia tal, que permita que las distintas actividades se puedan desarrollar con la calidad deseada y en la dimensión mínima requerida para alcanzar los impactos propuestos.

- **Capacidad instalada en términos de experticia técnica y metodológica:** Para que la aplicación del modelo funcione hay que contar con suficiente capacidad técnica y metodológica instalada, es decir, con equipos técnicos conocedores de los procesos, actividades y metodologías bajo los diferentes ejes de intervención.

- **Conocimiento del territorio:** Todos los equipos técnicos involucrados deben tener conocimiento profundo del territorio, lo que facilitará la interacción con los grupos beneficiarios y sus organizaciones.

- **AT presencial y permanente:** Los procesos de capacitación y asistencia técnica deben funcionar de manera continua, lo que permitirá a los productores/as apoyados implementar prácticas productivas sostenibles bajo estándares de calidad en un corto espacio de tiempo. La AT no se debe basar en número de asistencias mensuales, sino se debe enfocar en cumplimiento de resultados de impacto.

- **Diálogo político y comunicación masiva:** A lo largo del proceso se deben fomentar oportunidades de sinergia y complementariedad con instituciones públicas y otros actores que se traduzcan en apoyos complementarios, como pueden ser las inversiones en infraestructuras u otras acciones que están fuera del alcance del proyecto (terrenos en comodato, por ejemplo).

- **Sostenibilidad:** El proceso debe incluir un fuerte compromiso con la creación de estrategias de sostenibilidad que apoyarán la continuidad de los beneficios una vez que finalice el proyecto.

- **Corresponsabilidad:** El modelo permite crear una corresponsabilidad de las organizaciones y de las familias beneficiarias puesto que se delegan de ciertos manejos administrativos financieros con responsabilidad, hay una exigencia de cumplimiento no solo en la asistencia a las capacitaciones, sino también en la ejecución de las labores apoyadas y sobre todo por los beneficios que tienen los productores en la comercialización.

- **Contrapartidas:** Todas las inversiones en el marco de este modelo incluyen compromiso de contrapartida de los beneficiarios y beneficiarias. Esta contrapartida se puede poner en especie, de acuerdo a los recursos disponibles de los beneficiarios.

- **Trabajo colaborativo incluyente:** El modelo supone un trabajo colaborativo entre las organizaciones, respetando sus diferencias en cuanto a creencias religiosas y afiliación política. Las organizaciones trabajan muy articuladas sin desdibujar la identidad de cada una.

## 7. Anexos

**Anexo 1.** Estudio de oportunidades de mercado para el limón Tahití.

**Anexo 2.** Diagnóstico predial de cultivos de lima Tahití en los municipios de Leiva y Rosario.

**Anexo 3.** Diagnóstico de las Capacidades Organizativas y Empresariales Territoriales DCOET de Asociación de Productores Campesinos de Limonar – ASOPROCAL.

**Anexo 4.** Descripción de la cadena de valor de cacao en el municipio de Tumaco.

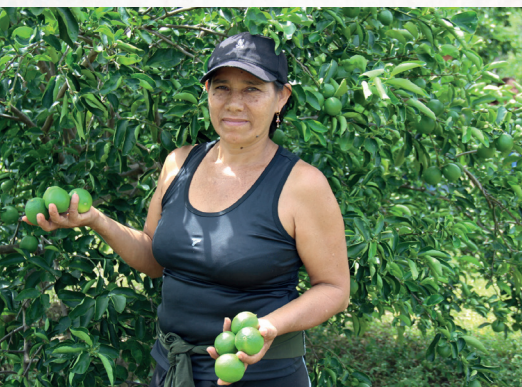
**Anexo 5.** Descripción de la cadena de valor de coco en el municipio de Tumaco.

**Anexo 6.** Memorando de entendimiento –MoU- entre el ITC y la Cooperativa de productores de limón del norte de Nariño COLIMONAR.

**Anexo 7.** Reglamento interno del capital semilla de la Asociación de productores agropecuarios y ambientales de Leiva ASPROAGROL.



Para conocer los anexos completo ingresa a:  
<https://www.fondoeuropeoparalapaz.eu/publicaciones/>



La presente publicación, elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea, es responsabilidad exclusiva de la Asistencia Técnica al Fondo Europeo para la Paz y no refleja necesariamente los puntos de vista de la Unión Europea.

Más información en: [www.fondoeuropeoparalapaz.eu](http://www.fondoeuropeoparalapaz.eu)  
Y redes sociales:  
[#FondoEuropeoParaLaPaz](https://twitter.com/FondoEuropeoParaLaPaz) y [#EuropaCreeEnColombia](https://twitter.com/EuropaCreeEnColombia)