



Herramientas metodológicas para el fortalecimiento de organizaciones productoras de semillas

COLECCIÓN PRÁCTICAS AGROPECUARIAS



Claudia Patricia Rendón Ocampo
Sandra Xiomara Pulido Castro
Adriana Marcela Santacruz Castro
Manuel Alfonso Patiño Moscoso
Andrea Castro Jiménez

AGROSAVIA
EDITORIAL



Herramientas metodológicas para el fortalecimiento de organizaciones productoras de semillas

**Claudia Patricia Rendón Ocampo
Sandra Xiomara Pulido Castro
Adriana Marcela Santacruz Castro
Manuel Alfonso Patiño Moscoso
Andrea Castro Jiménez**

Mosquera, Colombia, 2026
Colección Prácticas Agropecuarias

Herramientas metodológicas para el fortalecimiento de organizaciones productoras de semillas / Claudia Patricia Rendón Ocampo [y otros cuatro] – Mosquera, (Colombia) AGROSAVIA, 2026.

124 páginas (Colección Prácticas Agropecuarias)

Incluye fotografías, gráficos, anexos y tablas.

ISBN e-Book: 978-958-740-905-5

1. Producción de semillas 2. Desarrollo de capacidad 3. Planificación 4. Gobernanza 5. Equidad de género 6. Coparticipación 7. Modelo de negocio. I. Rendón Ocampo, Claudia Patricia II. Pulido Castro, Sandra Xiomara III. Santacruz Castro, Adriana Marcela IV. Patiño Moscoso, Manuel Alfonso V. Castro Jiménez, Andrea.

Palabras clave normalizadas según Tesauro Multilingüe de Agricultura -Agrovoc
Catalogación en la publicación – Biblioteca Agropecuaria de Colombia

Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria - AGROSAVIA.

Sede Central - Centro de Investigación Tibaitatá. Kilómetro 14 vía Mosquera-Bogotá, Mosquera.
Código postal 250047, Colombia.

Esta publicación se deriva del proyecto “Gestión y Divulgación para la consolidación del Plan Semilla como estrategia para el fortalecimiento del sistema nacional de semillas en Colombia”, ID 1002636.

Colección Prácticas Agropecuarias

Tipología: Cartilla.

Fecha de recepción: 04/05/23

Fecha de evaluación: 23/08/23

Fecha de aceptación: 26/02/24

Primera edición digital: mayo de 2026

Preparación editorial

Editorial Agrosavia

editorial@agrosavia.co

Dirección editorial:

Astrid Verónica Bermúdez Díaz

Corrección de estilo:

Alejandro Merlano Aramburo

Diseño de pauta y diagramación:

Sonia Rodríguez

Ilustraciones:

Sonia Rodríguez

Citación sugerida: Rendón Ocampo, C. P., Pulido Castro, S. X., Santacruz Castro, A. M., Patiño Moscoso, M. A., & Castro Jiménez, A. (2026). *Herramientas metodológicas para el fortalecimiento de organizaciones productoras de semillas*. Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (AGROSAVIA).

<https://doi.org/10.21930/agrosavia.nbook.7409055>

Cláusula de responsabilidad: AGROSAVIA no es responsable de las opiniones y de la información recogida en el presente texto. Los autores asumen de manera exclusiva y plena toda responsabilidad sobre su contenido, ya sea este propio o de terceros, declarando en este último supuesto que cuentan con la debida autorización de terceros para su publicación. Igualmente, expresan que no existe conflicto de interés alguno en relación con los resultados de la investigación propiedad de tales terceros. En consecuencia, los autores serán responsables civil, administrativa o penalmente, frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros, relativa a los derechos de autor u otros derechos que se vulneren como resultado de su contribución.

Línea de atención al cliente:

(+57) 601 914 4677

atencionalcliente@agrosavia.co

www.agrosavia.co



Contenido

Presentación	5
Agradecimientos	7
Capítulo I	
Fundamentos conceptuales	8
Gobernanza	9
Fortalecimiento de capacidades	9
Participación	10
Equidad de género	11
Enfoque de integración generacional	12
Gestión del cambio	13
Toma de decisiones informada	14
Planificación	15
Capítulo II	
Metodologías, actividades y herramientas para la implementación de la ruta de consolidación	16
Momento 0: alistamiento corporativo	16
Momento 1: convocatoria	18
Momento 2: perfil de la organización	24
Momento 3: definición del plan de trabajo	37
Momento 4: plan de formación	42
Momento 5: autoevaluación	64
Momento 6: Graduación de la organizaciones del PNS	67

Capítulo III	
Reflexiones y conclusiones	68
Alistamiento corporativo	68
Convocatoria y selección	70
Perfil de la organización	71
Definición del plan de trabajo	71
Ejecución del plan de trabajo	72
Referencias	75
Anexos	81
Anexo 1. Calificación por dimensión y criterio del perfil organizacional	82
Anexo 2. Acuerdo de voluntades para la producción y uso de semilla de calidad en el marco del PNS	88
Anexo 3. Plantillas para el entregable final de indicadores de desempeño (plan de autoabastecimiento, modelo de negocio y plan de agronegocio)	95
Anexo 4. Medición de criterios sobre la autoevaluación para la actualización del perfil organizacional	117



Presentación

El Plan Nacional de Semillas (PNS), ejecutado por la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (AGROSAVIA) desde 2013, es una estrategia que busca fortalecer las capacidades locales de organizaciones de pequeños y medianos productores, hacia la producción de semilla de calidad, con el fin de consolidar el Sistema Nacional de Semillas (SNS).

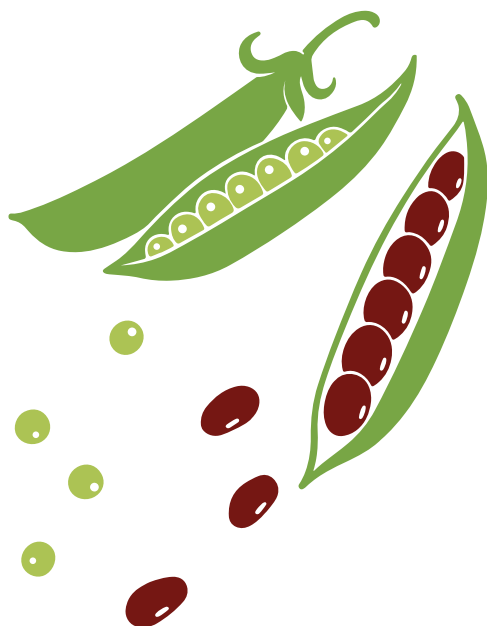
Dentro del SNS, la gestión de organizaciones de pequeños y medianos productores se configura como el apalancamiento de los Sistemas Locales de Semillas (SLS), los cuales buscan cerrar brechas relacionadas principalmente con la gobernanza del negocio, el acceso a fuentes de financiamiento, la autogestión y las capacidades técnicas para el abastecimiento local de semilla con criterios de calidad en términos físicos, fisiológicos, genéticos y sanitarios, e incluso convertirse en una línea de negocio generadora de ingresos.



La mayoría de las organizaciones se han concentrado, principalmente, en la producción de alimentos e insumos para la agroindustria, por lo cual se han ido perdiendo los conocimientos y la experiencia en la producción de semillas con criterios de calidad (Aguilar Gómez et al., 2018; Chacón & García, 2016). Por ello se requiere, por un lado, rescatar los conocimientos tradicionales y de desarrollo tecnológico relacionados con la producción de semillas y, por otro lado, afianzar las capacidades tanto individuales como colectivas para gestionar y compartir recursos en procura de aumentar los niveles de conciencia para el trabajo colaborativo, lo cual implica adoptar estructuras de relacionamiento mediadas por acuerdos y normas, definir objetivos y tomar decisiones, con base en el análisis de la información, para incidir en el entorno.

En esta publicación se presentan, de manera secuencial y detallada, las actividades, metodologías y herramientas empleadas para fortalecer los SLS y conformar una red de aliados para el desarrollo de capacidades en organizaciones de pequeños y medianos productores de semilla en el marco del PNS. Está orientada a investigadores/as, docentes, extensionistas, profesionales y aprendices del sector agropecuario para que, al leerla y analizarla críticamente, puedan utilizarla en procesos de intervención orientados a promover el desarrollo en comunidades y a fortalecer su capacidad de decisión y de acción a través de la participación en la transformación de su propia realidad.





Agradecimientos

Esta publicación es producto de la retroalimentación, la reflexión constante y los generosos aportes sobre las experiencias del Plan Nacional de Semillas por parte del equipo de investigación y profesionales de AGROSAVIA, quienes han contribuido de manera decidida para mejorar la ruta de trabajo, acercamiento y relacionamiento con las organizaciones. Así mismo, agradecemos al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) por el apoyo y la financiación para el proceso de implementación del PNS.





Capítulo I

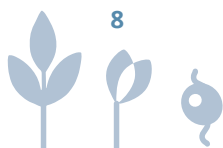
Fundamentos conceptuales

A continuación, en la figura 1, se presentan los fundamentos conceptuales bajo los cuales se direcciona y planea el acompañamiento a las organizaciones de productores que se inscribieron para participar en la ruta de consolidación del PNS.



Figura 1. Fundamentos conceptuales para el acompañamiento a las organizaciones en el PNS.

Fuente: Elaboración propia



Gobernanza

**No se puede escapar de la responsabilidad
del mañana evadiéndola hoy.**

Abraham Lincoln

Las relaciones entre los actores, sus proximidades y el tipo de interacción para la cooperación en procura del desarrollo de acciones colectivas e innovadoras (sociales o productivas) son elementos clave que constituyen la gobernanza como instrumento para el desarrollo de las comunidades y la gestión de sus recursos (Boucher & Reyes-González, 2016; Kumpulainen & Soini, 2019). Para la resolución de problemas comunes, es indispensable la participación de grupos representativos o interesados, desde la estructuración de las iniciativas, en escenarios en los que se deberán asumir retos frente a las relaciones de poder y la elección de métodos apropiados para dar continuidad a las acciones según la disponibilidad de recursos (Santos et al., 2018; Yáñez & Albacete, 2020).

El proceso de fortalecimiento de capacidades en el marco del PNS contempla la formulación de un plan de trabajo, acordado con las organizaciones, que busca la solución de problemáticas para mejorar las condiciones de producción de semilla, en el mediano y largo plazo, así como cambios para la asignación de responsabilidades, funciones y roles, en el corto plazo, y la creación de oportunidades para cooperar y colaborar, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Fortalecimiento de capacidades

**Es fundamental desarrollar las
capacidades para aspirar a la libertad.**

Amartya Sen

El desarrollo sostenible de un territorio y la consolidación de una sociedad crítica y feliz están determinados fuertemente por la capacidad de



discernir para solucionar problemáticas y planear su futuro a partir de la aplicación de los saberes y la capacidad cognitiva de las personas (Montero & Calderón Gómez, 2020; Rodríguez & Ramírez, 2016).

El fortalecimiento de capacidades se fundamenta en la premisa de que todos y todas, como individuos, nos movemos en espacios de constante aprendizaje que se alimentan de procesos formativos, sobre los cuales se genera nuevo conocimiento. En la medida que exista compromiso y sentido de corresponsabilidad, el conocimiento adquirido se multiplicará para el beneficio colectivo (Aponte-Jaramillo & Vásquez-Rizo, 2020).

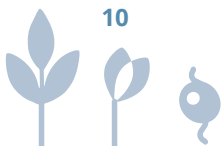
En el PNS se privilegia el desarrollo de procesos que apunten a facilitar el acceso a la información y el conocimiento acerca de la producción de semilla, para la generación de nuevas y mejores formas productivas, así como para que las organizaciones de productores/as tomen, de manera libre, mejores decisiones.

Participación

**La democracia es la participación
popular con responsabilidad.**

Rubén Blades

Articular acciones que lleven al cumplimiento de objetivos comunes de manera más expedita y efectiva obliga a privilegiar la generación de condiciones que motiven y posibiliten la participación de las y los individuos y sus organizaciones. Como lo mencionan Contreras y Montecinos (2019), en la ejecución de proyectos con comunidades se deben posibilitar cinco niveles de participación que permiten, a quienes tendrán que afrontar mayores cambios, acceder al proceso. Los niveles están relacionados, de forma ascendente, con **1)** informar claramente sobre los objetivos del proyecto; **2)** consultar y conocer las preocupaciones,



aspiraciones y expectativas de los involucrados; **3)** implicar, es decir, establecer una responsabilidad compartida durante la ejecución del proyecto; **4)** colaborar para llegar a acuerdos sobre lo fundamental, y **5)** empoderar para que, una vez concluido el proceso, estas personas cuenten con los elementos necesarios para mantener el cambio.

El PNS promueve espacios de participación para la deliberación y el futuro empoderamiento para tomar decisiones sobre la utilización de las semillas con criterios de calidad, así como para el análisis de la viabilidad en la producción de semilla como alternativa de negocio. En este contexto del PNS cobran especial preponderancia las particularidades de cada territorio, así como las funciones de cada integrante de las organizaciones y sus distintos arreglos institucionales para facilitar la participación en los procesos adelantados.

Equidad de género

**La sostenibilidad del desarrollo pasa por
la equidad de género y la democratización.**

Sin equidad no hay desarrollo.

Cecilia Alemany

La equidad de género permite brindar las mismas oportunidades, condiciones y formas de trato, sin dejar de lado las particularidades de cada persona, y garantiza el acceso a derechos. Frente a la producción de semillas, las mujeres son quienes suelen realizar los labores de selección, almacenamiento, cuidado y conservación, e incluso participan en trueques entre vecinas (Korol, 2016). Sin embargo, en las actividades agropecuarias, en su gran mayoría no ejercen cargos de poder y toma de decisión en las organizaciones de producción de las cuales hacen parte (MADR, 2018). Tanto en la ruralidad como en la zona urbana, se siguen presentando actividades encuadradas por los estereotipos de género y se presenta un reparto desigual de las tareas



domésticas no remuneradas, enfocadas al cuidado, pues se asumen como una responsabilidad principalmente de las mujeres (Corporación Grupo Semillas Colombia, 2019). La desigualdad laboral en el área rural guarda relación con la maternidad temprana, debido a que una de cada cinco mujeres adolescentes (19,5 %), entre 15 y 19 años, está embarazada o tiene uno o más hijos (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2022).

Por ello, el PNS brinda acompañamientos integrales para generar una conciencia sobre la equidad de género que promueva una participación efectiva y el reconocimiento de derechos a las mujeres en la estructura organizacional. Como estrategia para abordar este enfoque, se ha optado por la sensibilización y toma de conciencia por parte del equipo de trabajo sobre temas de género y cuidado, para que se tengan en cuenta las labores que realizan las mujeres, se priorice un horario diferenciado y se dé el acompañamiento de los y las hijas para que se logre una participación efectiva en las jornadas de trabajo convocadas. Este abordaje aún es exploratorio y se espera que, a futuro, se desarrollen e implementen acciones y propuestas más sólidas que permitan medir los cambios en este aspecto.

Enfoque de integración generacional

La juventud es la fuerza más activa y vital de la sociedad.

**Los jóvenes son los más ansiosos de aprender
y los menos conservadores en su pensamiento.**

Mao Zedong

Más que mano de obra “económica” para el campo, las juventudes rurales son actores sociales diversos, con grandes posibilidades de participación y aportes a los procesos. No obstante, existe una tendencia a invisibilizar sus aportes y capacidades de acción como sujetos sociales y políticos.



Para 2021, el 23 % de la población joven del país (entre 14 y 28 años) se ubicaba en los centros poblados y áreas rurales dispersas (DANE, 2021). Como referente, se presentan dos fenómenos: el de desarraigo y el de envejecimiento poblacional en las áreas rurales del país, identificado por la reducción en el número de personas menores de 19 años y por un mayor número de personas adultas y de la tercera edad. Todo esto, sin mencionar el poco acceso a servicios como la educación, la salud y la infraestructura, sobre los cuales es posible establecer las carencias profundas que experimentan los jóvenes rurales. La falta de oportunidades, las circunstancias propias del conflicto armado y, en general, la situación económica han generado que los jóvenes migren hacia las ciudades con el fin de conseguir trabajo y, en el mejor de los casos, poder enviar dinero a sus lugares de origen (Centro de Investigación y Educación Popular [Cinep], s. f.).

De ahí que en el PNS se manifieste la posibilidad de vincular población joven a los espacios de toma de decisiones de las organizaciones de producción y al fortalecimiento de capacidades de los procesos productivos, para promover la inclusión de dinámicas de modernización en el uso de tecnologías de comunicación y la aplicación de conocimientos en temas relacionados con las finanzas y el mercado, con el fin de motivar la “integración generacional” y promover el arraigo de los jóvenes al visibilizar la posibilidad de contar con un entorno apropiado para el negocio de producción y comercialización de semilla de calidad.

Gestión del cambio

**Todo proceso de cambio significa
un surgir, un hacerse, un devenir, y eso
solo es imaginable en el tiempo.**

Carl Menger

La gestión del cambio es una herramienta facilitadora de una ruta propuesta que va desde su formulación hasta su implementación,



a partir de una estrategia diseñada (Soriano-Rivera, 2016). Gestionar el cambio de manera efectiva implica la implementación de nuevos procesos y la apropiación de nuevos conocimientos hacia el logro de objetivos, así como la participación de diferentes actores que buscan cambiar su forma de relacionarse para trabajar colectivamente y comunicarse, maximizar el desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante (Cisneros, 2004; Ortega Hoyos & Marín Verhelst, 2019).

El cambio es, en sí mismo, el objetivo último de la innovación. Hay cinco factores que fortalecen y apoyan la capacidad de innovación de una organización: cultura, estrategia, estructura organizacional, asignación de recursos y gestión del conocimiento (Ortega Hoyos & Marín Verhelst, 2019).

La gestión adelantada con las organizaciones del PNS en función del análisis de su situación en el momento de vincularse y su intención de consolidarse como productoras de semilla de calidad implican la interpretación de su propia realidad, la definición de alternativas para asumir nuevos retos y la incorporación, en su día a día, de nuevos conocimientos, tecnologías, actitudes y formas de gestionar e interactuar con el entorno, como parte de un deseo genuino de mejora o cambio en comparación con un estado anterior.

Toma de decisiones informada

**Son tus decisiones, y no tus condiciones,
las que determinan tu destino.**

Hipócrates

Existen adelantos en la construcción y medición de indicadores que dan cuenta del uso de los recursos para la producción (rendimientos, eficiencia, costos, etc.) y de los recursos financieros (relación



costo-beneficio, ingresos, rentabilidad, etc.), pero cuando se trata de indicadores para la toma de decisiones desde el punto de vista organizacional o social, son limitadas las herramientas que la respaldan. Es aquí donde se implementan la democracia y extensos procesos de discusión para llegar a consensos por medio de instrumentos de comunicación y participación apropiados al contexto y a la problemática en discusión (Chevalier & Buckles, 2009; Geilfus, 2002; Santos et al., 2018).

El fortalecimiento de capacidades para la toma de decisiones informadas en el marco de la ejecución del PNS se soporta en el uso de herramientas básicas para el registro de sus actividades productivas, con una estructuración general, con principios de un sistema de trazabilidad y con instancias de decisión basadas en la definición de roles y funciones.

Planificación

**Planificar es traer el futuro al presente para
que puedas hacer algo al respecto ahora.**

Alan Lakein

La planificación, como herramienta, contribuye a plantear y prever los elementos necesarios para tomar decisiones adecuadas, a partir del análisis de un estado actual y la proyección a partir de unas expectativas y aspiraciones que se concretan en objetivos para cumplir en el corto, mediano y largo plazo. Planear permite una administración eficaz de los recursos para alcanzar la situación deseada, disminuye las incertidumbres y aumenta las probabilidades de éxito (Peñafiel-Loor et al., 2020).

El PNS privilegia la planificación en el desarrollo de los procesos que apuntan a facilitar el acceso de información y conocimientos sobre la producción de semilla, especialmente con el desarrollo del plan de trabajo de manera consensuada y coordinada con las organizaciones de producción, al facilitar la articulación con aliados estratégicos para la generación de formas de hacer más eficaces.





Capítulo II

Metodologías, actividades y herramientas para la implementación de la ruta de consolidación

A continuación se describen, a través de distintos momentos, las metodologías, actividades y herramientas diseñadas y adaptadas durante la ejecución e implementación de la ruta para consolidar las organizaciones como núcleos locales de producción de semilla de calidad como negocio o para el autoabastecimiento (figura 2).

Momento 0: alistamiento corporativo

Previo a la apertura pública de la convocatoria, se seleccionan los lugares de intervención y de las especies, con base en las condiciones agroecológicas, las condiciones técnicas de los diferentes municipios y la zona de injerencia de los centros de investigación (CI).

La metodología de priorización de territorios y especies se realiza a partir de la disponibilidad, por parte de AGROSAVIA, de los modelos técnicos de producción de semilla, desarrollados a través de procesos de investigación, y el análisis de impacto en el sector agrícola mediante las siguientes variables: **a)** económicas, como área, producción, rendimiento, valor y costo de producción, PIB agropecuario y productos de



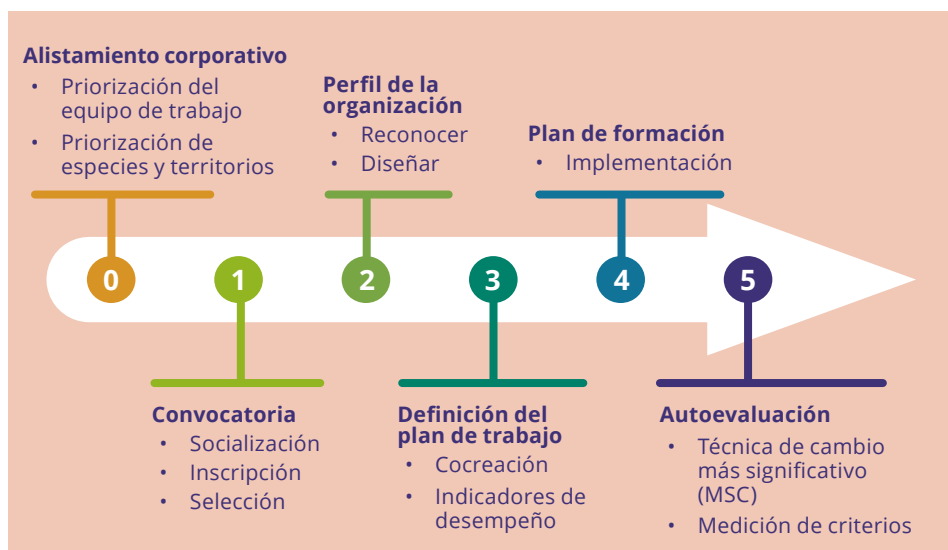


Figura 2. Momentos del componente de acompañamiento a las organizaciones en el PNS.

Fuente: Elaboración propia

valor agregado; **b)** ambientales, como requerimiento hídrico del cultivo y número de aplicaciones de agroquímicos/hectárea/año, y **c)** sociales, para las que se consultaron documentos estratégicos de orden local, con información sobre la especie, el número de jornales/hectárea y el número de productores y organizaciones.

Este análisis permite clasificar las especies entre **1)** priorizadas, **2)** promisorias y **3)** potenciales. Las primeras son con las que se inicia la ejecución del PNS. Las segundas son aquellas sobre las cuales se sigue desarrollando el proceso de investigación, con el fin de construir los modelos técnicos de producción de semilla de calidad y la evaluación y análisis del entorno asociativo. Por último, las terceras surten procesos de largo plazo para la estructuración de modelos de producción de semilla en la agenda de investigación corporativa (Rodríguez Yzquierdo, 2019).



Dado que los sistemas agrícolas de las especies priorizadas se encuentran distribuidos en todo el territorio nacional y los recursos para la ejecución del PNS son limitados, se consideran también las capacidades de los CI y las condiciones de su área de influencia para determinar los territorios donde se podría garantizar el desarrollo de las acciones, de acuerdo con las condiciones ambientales y técnico-productivas (tabla 1).

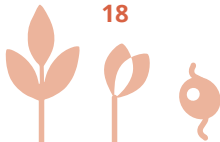
Momento 1: convocatoria

La convocatoria al PNS brinda a las pequeñas y medianas organizaciones de producción, en las diferentes zonas del país donde están disponibles los cupos de inscripción, la oportunidad de postularse para ser seleccionadas y participar de la construcción del plan de trabajo. Para lo anterior, se realiza una serie de acciones que garantizan la transparencia en cada una de las siguientes fases.

Tabla 1. Indicadores y variables para la priorización de los territorios

	Indicador	Variable
Centro de investigación	Oferta ambiental	Número de criterios cumplidos (temperatura, humedad relativa, precipitación, altitud).
	Infraestructura	Capacidad instalada disponible en el CI para producción de semilla.
	Cumplimiento normativo	Producción de semilla acorde con la normatividad vigente.
	Modelo de producción de semilla	Cumplimiento de la documentación: plan operativo estándar, fichas técnicas, indicadores de calidad, esquemas de aseguramiento sanitario y costos.
	Talento humano disponible	Capacidad de personal y equipo de trabajo con conocimiento en la producción de semilla.
	Ubicación estratégica (logística)	Facilidad para el acceso y desplazamiento.
	Experiencia en producción	Trayectoria del CI en trabajo con la semilla para la especie de interés.

[Continúa]



[Continuación]

Territorio	Indicador	Variable
	Área cosechada por región	Porcentaje del área regional comparada con el área nacional (último año reportado).
	Rendimiento regional	Rendimiento promedio regional comparado con el rendimiento promedio nacional (último año reportado).
	Oferta ambiental	Número de criterios cumplidos (temperatura, humedad relativa, precipitación, altitud).
	Limitaciones sanitarias	Incidencia de plagas y patógenos en la especie reportada para el territorio; incidencia de plagas y patógenos que limitan la producción de semilla.
	Acciones de fomento, producción y uso de semilla	Número de programas de fomento por región.

Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez Yzquierdo (2019)

Socialización del PNS

La difusión de la convocatoria se realiza a través de invitaciones a las instituciones locales del sector, los gremios y demás actores clave dentro del SNS, con el fin de llegar a la mayor cantidad de organizaciones. Las socializaciones para iniciar la convocatoria se realizan en los territorios priorizados de forma virtual o presencial, y en ellas se explican el alcance del PNS, las regiones, las especies, los aliados, los recursos, la ruta estratégica, los cupos disponibles para las organizaciones por especie y el mecanismo de selección de las organizaciones, lo cual garantiza la transparencia y el control con respecto a las expectativas de la comunidad interesada en participar.

La inscripción de las organizaciones interesadas en participar consiste en el envío de soportes sobre su funcionamiento legal (criterios básicos), su experiencia en la actividad agrícola, el tiempo de conformación, la trayectoria y la gestión y participación en proyectos (criterios

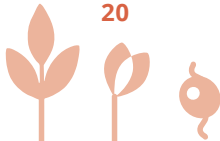


calificables) (tabla 2). Así mismo, se identifican las capacidades de la organización con respecto a la infraestructura y las herramientas que favorecen las actividades de aprendizaje en la producción y proyección del negocio de semilla de calidad (criterios adicionales) (AGROSAVIA, 2024).

Tabla 2. Criterios básicos, calificables y adicionales propuestos en la convocatoria del PNS

Criterios básicos		
Documento	Para qué	Especificaciones del documento
Carta de motivación	Muestra el nivel de interés en participar y la comprensión del propósito del PNS.	En este documento se busca que la organización 1) exprese el deseo de participar y el motivo; 2) explique lo que entiende por <i>semilla de calidad</i> y por qué considera importante formarse como productora de semilla de calidad; 3) enuncie las expectativas; 4) indique su trayectoria para cumplir con el objetivo del PNS, e 5) identifique las capacidades (físicas, técnicas, económicas y de personal) con las que dispone para el fin del PNS.
Documento de identificación (cédula de ciudadanía, extranjería o pasaporte) del representante legal de la organización	Identifica al representante legal de la organización.	Fotocopia simple del documento de identificación (cédula de ciudadanía, extranjería o pasaporte).
Certificado de antecedentes fiscales del representante legal de la organización (emitido por la Contraloría General de la República)	Verifica si el representante legal de la organización tiene o no sanciones o inhabilidades de índole fiscal.	Certificado de antecedentes fiscales del representante legal de la organización (emitido por la Contraloría General de la República), con fecha de expedición menor a treinta días.
Certificado de consulta de antecedentes judiciales del representante legal (emitido por la Policía Nacional)	Verifica si el representante legal tiene o no antecedentes judiciales asociados a registros delictivos.	Certificado de consulta de antecedentes judiciales del representante legal (emitido por la Policía Nacional), con fecha de expedición menor a treinta días.

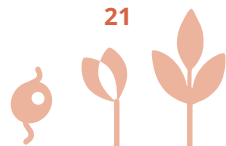
[Continúa]



[Continuación]

Criterios básicos		
Documento	Para qué	Especificaciones del documento
Certificado de antecedentes disciplinarios del representante legal de la organización (emitido por la Procuraduría General de la Nación)	Verifica si el representante legal de la organización tiene o no sanciones o inhabilidades de origen disciplinario.	Certificado de antecedentes disciplinarios del representante legal de la organización (emitido por la Procuraduría General de la Nación), con fecha de expedición menor a treinta días.
Listado de los integrantes de la organización	Identifica las capacidades productivas de la organización.	Base de datos de los integrantes de la organización: nombre completo, número de identificación, sexo, cargo, dirección, teléfono, especies que cultiva y áreas.
Certificado de existencia y representación legal de la organización (emitido por la Cámara de Comercio)	Certifica que la organización esté legalmente constituida y activa.	Certificado de existencia y representación legal de la organización (emitido por la Cámara de Comercio), con fecha de expedición menor a noventa días.
Estado de resultados y estado de la situación financiera	Evidencia la situación financiera de la organización.	Estado de resultados y estado de la situación financiera a 31 de diciembre del año anterior, debidamente certificado por el representante legal, el contador y el revisor fiscal de la organización.
Carta emitida por la Gobernación o Alcaldía Municipal	Certifica la trayectoria de la organización en su departamento o municipio y si recibe o no asistencia técnica.	Carta de la Gobernación o Alcaldía que mencione la trayectoria de la organización en el territorio, si recibe asistencia técnica y la participación en proyectos, con fecha de expedición menor a treinta días.
Actas de reuniones de la organización o facturas emitidas o causadas durante los últimos seis meses	Demuestra que la organización está activa y que opera como organización.	Copias de las actas de las reuniones de la organización o de las facturas emitidas o causadas durante de los últimos seis meses.
Tres cartas de recomendación emitidas por otras entidades diferentes a la Gobernación o Alcaldía	Evidencian la experiencia de la organización, su trayectoria en la actividad agrícola y los potenciales aliados.	Tres cartas de recomendación de entidades locales, nacionales, gremiales o internacionales con las que se haya relacionado en los últimos tres años y donde se mencionen las actividades de relacionamiento, con fecha de expedición menor a treinta días.

[Continúa]

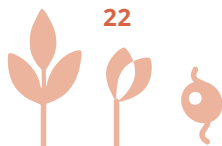


[Continuación]

Criterios calificables	
Criterio	Categoría
Experiencia en la actividad agrícola mayor a un año	1-3 años
	3-5 años
	> 5 años
Tiempo de conformación de la organización	1-3 años
	3-5 años
	> 5 años
Evidencia de la trayectoria como organización	No evidencia trayectoria
	Evidencia trayectoria parcial
	Evidencia larga trayectoria

Criterios adicionales: cuenta con infraestructura y equipos		
Maquinaria, equipos y herramientas		
Empacadora	Fotografías que detallen o den cuenta de la infraestructura, la maquinaria, los equipos y las áreas de las que dispone la organización.	Menos de 2 ítems
Aspersores		
Sembradora		
Desgranadora		
Tractor		
Mesa de gravedad		
Rastra		Entre 3 y 6 ítems
Niveladora		
Cosechadora		
Carros transportadores		
Guadaña o cortamaleza		
Motobomba		
Bomba de espalda		
Etiquetadora		

[Continúa]



[Continuación]

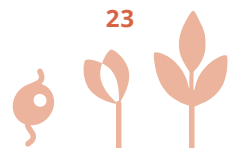
Criterios adicionales: cuenta con infraestructura y equipos		
Infraestructura	Fotografías que detallen o den cuenta de la infraestructura, la maquinaria, los equipos y las áreas de las que dispone la organización.	Más de 6 ítems
Vivero		
Invernadero o casa malla		
Bancos o camas de propagación		
Zona de germinación		
Zonas de recepción del material		
Bodegas		
Estibas		
Área para disposición de desechos		
Relación del número de mujeres frente al número de hombres en la organización	Verifica el equilibrio en la participación de hombres y mujeres. Esta información se calcula a partir de la base de datos de los integrantes de la organización.	0,8-1,2
		0,5-0,8
Soporte del Plan de Agronegocios de Plan Semilla 1 (2014-2019)	Es opcional y aplica solo para organizaciones que hayan participado en la versión anterior.	Sí
		No

Fuente: Elaboración propia

Selección y divulgación de resultados a organizaciones de productores/as

Este proceso consiste en la revisión de la documentación enviada de las organizaciones inscritas, por parte de los equipos de investigación, mediante una matriz con la que se evalúa y analiza cada organización con base en los criterios básicos, calificables y adicionales. Posteriormente, para garantizar la objetividad en la calificación y la igualdad en todas las regiones, se realiza una segunda revisión por parte del equipo de coordinación del PNS a nivel nacional.

Los resultados se publican en la página web corporativa (www.agrosavia.co), se envían en un comunicado a cada organización seleccionada, y se dispone un tiempo para solicitar aclaraciones o valoraciones sobre los resultados.



La vinculación de las organizaciones se formaliza a través de la firma de una carta de compromiso con AGROSAVIA, con la finalidad de generar un proceso de corresponsabilidad en el que la Corporación genera los canales para el aprendizaje de la producción de semilla de calidad y la organización conforma un Comité de Semillas o un grupo de trabajo responsable para desarrollar los planes de trabajo conducentes al cumplimiento de los objetivos trazados.

Momento 2: perfil de la organización

Una vez formalizado el ingreso de cada organización al PNS, se generan espacios con el fin de empezar a reconocerse y generar confianza como equipos de trabajo, para lo cual se propone la definición conjunta del perfil organizacional, como elemento clave para estructurar el plan de acción “a la medida” de cada organización.

El perfil organizacional tiene como objetivo identificar las capacidades y elementos que le otorgan a la organización afinidad con los objetivos del PNS; puede entenderse como una fotografía del momento de inicio, y constituye un diagnóstico base para orientar el plan de trabajo.

Las dimensiones consideradas para la construcción del perfil involucran capacidades integrales en los temas productivo-ambiental, organizacional, y de gestión financiera y de mercado. Cada dimensión se subdivide en criterios (tablas 3-5) que permiten orientar el resultado hacia un análisis estructurado permeado por la producción de semilla, sus habilidades para la estructuración de un agronegocio, la gestión organizacional y la administración de sus recursos financieros.

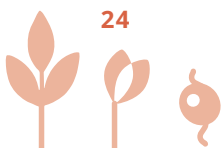


Tabla 3. Criterios de la dimensión productiva-ambiental para la construcción del perfil

Dimensión productiva-ambiental					
Define los criterios que permiten conocer los desarrollos sobre la producción de semilla; las capacidades con las que cuenta la organización para propender por el cumplimiento de la norma específica para la producción de semilla de calidad en términos físicos, fisiológicos, genéticos y sanitarios, así como la infraestructura necesaria para contar con disponibilidad de material en el corto y largo plazo. Además, describe la eficiencia en la gestión y uso de los recursos naturales que permitan realizar prácticas sostenibles frente a la mitigación del cambio climático.					
1. Planeación en la producción	2. Selección de semilla para la siembra que permita el aseguramiento de la calidad	3. Procedimiento para la obtención de semilla: flujo de información	4. Experiencia en la producción de semilla de calidad y manejo de la información	5. Activos productivos: infraestructura, maquinaria y equipos para la producción de semilla	6. Asistencia técnica y extensión agropecuaria
Permite conocer la forma como se planifican las acciones entre los integrantes de la organización en función del desarrollo de los procesos productivos.	Permite conocer el tipo de semilla que utilizan los integrantes de la organización, así como los conocimientos, capacidades y competencias sobre los estándares de calidad.	Permite identificar si se cuenta con un procedimiento, flujograma o herramienta de identificación y seguimiento para la producción de semilla.	Permite comprender las competencias y capacidades con las que cuenta la organización para la producción de semilla y el manejo de información relacionada con los volúmenes de producción y comercialización.	Permite determinar el estado de la organización en términos de activos productivos para la conformación de una unidad de producción de semilla.	Permite determinar el nivel de relacionamiento de la organización con entidades prestadoras de servicios de asistencia técnica y extensión agropecuaria.

Fuente: Elaboración propia

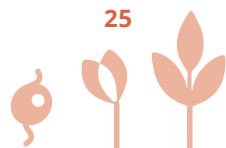


Tabla 4. Criterios de la dimensión organizacional para la construcción del perfil

Dimensión organizacional					
Define los criterios que permiten entender el interés común sobre la creación y funcionamiento de la organización, la forma como se comunican y distribuyen las responsabilidades entre sus integrantes, la proyección a futuro y las capacidades para gestionar cambios.					
7. Definición de roles y funcionalidad	8. Mecanismo de selección con principios de igualdad y equidad	9. Comunicación interna	10. Interés en trabajo organizado para el logro de los objetivos	11. Relacionamiento con el entorno	12. Gestión de recursos
Permite identificar el nivel de madurez de la organización en función de una estructura organizativa funcional y efectiva, representada en instancias de organización, funciones y responsabilidades.	Permite identificar el nivel de reconocimiento de la participación de las mujeres y las juventudes, no solo como integrantes de la organización, sino también en cargos directivos y administrativos.	Busca identificar el nivel de relacionamiento e interacción interna, así como los medios y recursos que utilizan para comunicarse.	Busca medir la capacidad de la organización para priorizar y adelantar proyectos y acciones en función de un objetivo común, como estrategia de proyección interna y sostenibilidad de sus operaciones.	Permite identificar el nivel de relacionamiento e interacción de la organización con el entorno para establecer y mantener relaciones de interés y beneficio mutuo con otras instituciones, ejecutar agendas comunes y resolver conflictos.	Busca identificar la capacidad de la organización para formular, gestionar y ejecutar proyectos que respondan a su visión de futuro, financiados con recursos externos o propios, con sus respectivos procesos de seguimiento y evaluación.

Fuente: Elaboración propia

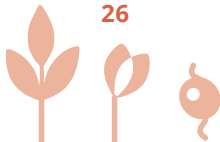
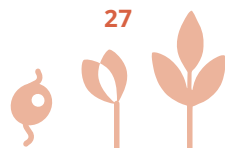


Tabla 5. Criterios de la dimensión de gestión financiera y de mercadeo para la construcción del perfil

Dimensión de gestión financiera y de mercadeo			
Define la calidad de la información financiera y de mercado con la que cuenta la organización para llevar adecuadamente su gestión empresarial en torno a la producción de semilla.			
13. Registros de gestión financiera	14. Financiamiento de la organización	15. Experiencia crediticia	16. Modo de comercialización que identifica para la semilla
La organización lleva registros de su proceso de gestión financiera y comercial y los comprende para tomar decisiones sobre su negocio.	Permite conocer la capacidad de la organización para administrar sus recursos e implementar una estrategia de financiamiento que le asegure ciertos niveles de autonomía y sostenibilidad.	Permite determinar la experiencia de la organización en la gestión y consecución de créditos ante entidades de financiamiento.	Permite identificar los modos de comercialización de semilla propuestos por la organización.

Fuente: Elaboración propia

La metodología utilizada para hacer el perfil sobre el cual se traza el plan de trabajo comprende los siguientes pasos: reconocer, diseñar y autoevaluar (figura 3). Los dos primeros permiten contar con el tiempo necesario para identificar, conocer y comprender los elementos con los que se inicia el proceso dentro del PNS en cada organización, y el tercero busca validar el avance o progreso de la organización una vez ejecutado el plan de trabajo.



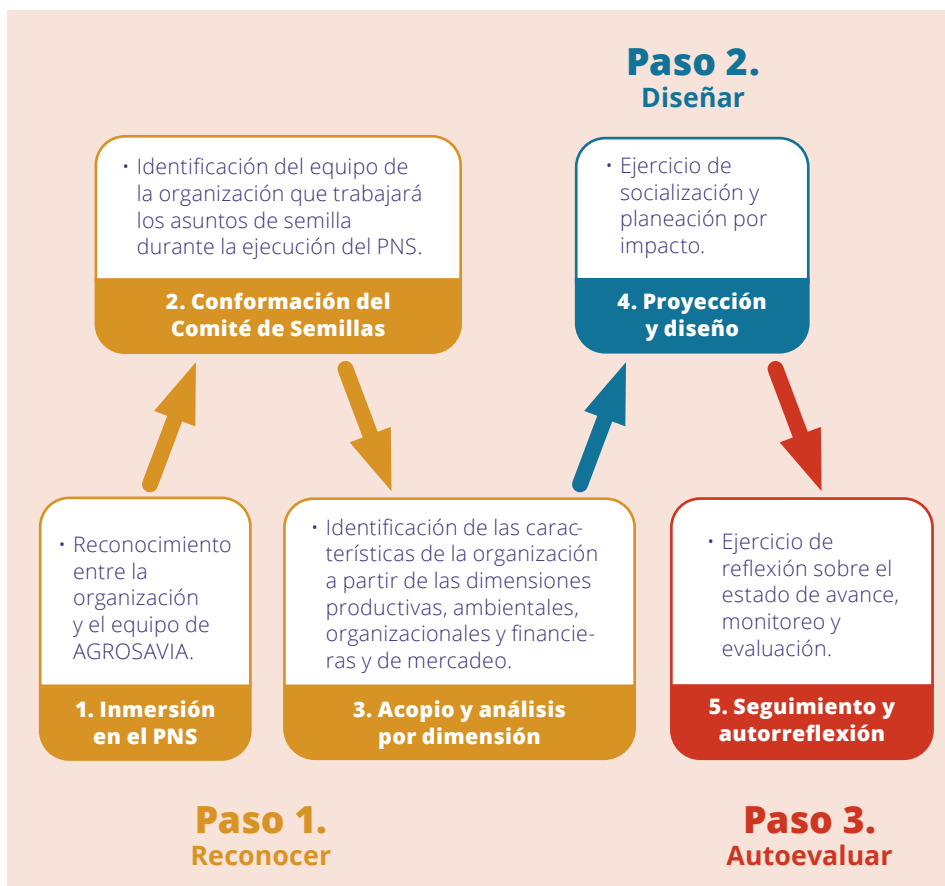


Figura 3. Metodología para establecer el perfil organizacional.

Fuente: Elaboración propia

Paso 1. Reconocer: en talleres participativos presenciales y virtuales se recopila información con una muestra representativa de las directivas, asociados/as y demás integrantes clave que han sido parte de la historia y dinámica empresarial de la organización.

Estos encuentros contemplan la bienvenida al PNS y dinámicas de relacionamiento sobre conocimientos técnicos y el funcionamiento interno. Esta información le permite a la organización contar con elementos de decisión sobre quiénes deben ser los integrantes del Comité de Semillas por conformar (tabla 6 y figura 4).

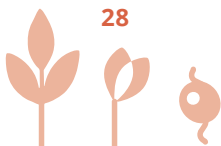
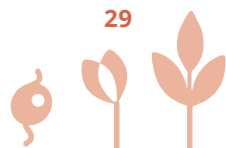


Tabla 6. Metodología del taller para la construcción del perfil organizacional

Objetivo	Identificar elementos en la organización que otorgan sentido y cohesión a la finalidad del PNS en relación con la búsqueda del fortalecimiento de las organizaciones y su proyección como productoras de semillas de calidad.
Productos esperados	1. Comité de semillas identificado. 2. Acuerdos o compromisos del Comité de Semillas definidos respecto al funcionamiento y cumplimiento de las responsabilidades en el PNS. 3. Listado de posibles aliados del sector y del lugar donde se encuentra la organización con los que podría articularse para el logro de lo propuesto en el plan de trabajo.

Metodologías		
Nombre	Objetivo	Descripción
Red social de baja tecnología	Analizar el nivel de las relaciones entre los miembros de la organización y entre esta y su entorno	Cada participante socializa por escrito, en un cartel, su nombre, junto con dos de sus fortalezas relacionadas con su actividad productiva y su papel como parte de la organización; luego, se solicita que cada uno empiece a unir con líneas su nombre con el de los otros participantes, respondiendo las siguientes preguntas: 1. ¿Con quién de la organización se comunica cuando tiene inquietudes sobre su funcionamiento o cuando tiene inquietudes sobre las decisiones tomadas? 2. ¿Con quién de la organización se comunica cuando tiene dudas técnicas? Se debe considerar incluso a personas que no se encuentren presentes. Dibujar las relaciones con marcadores de diferentes colores. Con el fin de promover la discusión, se realizan preguntas para identificar otros actores que pueden ser referentes o considerados como parte del Comité de Semillas por conformar y otros actores externos a la organización con quienes potencialmente se tendrá que articular para su consolidación. Se proponen preguntas como: 1. ¿Conocía las fortalezas de sus otros asociados/as? 2. ¿Qué otras personas de la organización que no se encuentran en la reunión de hoy son claves para el desarrollo de la producción de semilla en la organización? ¿Por qué? 3. ¿Identifica alguna mujer de la organización que representa y defiende los derechos de todas las personas y su participación equilibra las decisiones en la organización? 4. Ha tenido relacionamiento con alguna institución u organización que usted pueda identificar como posible aliada para establecer la unidad de producción de semilla de calidad ¿Con cuál?

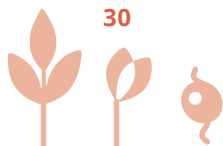
[Continúa]



[Continuación]

Metodologías		
Nombre	Objetivo	Descripción
Muéstrame tus valores	Reflexionar sobre los valores que han sostenido a la organización; contribuye a la disposición de las personas asociadas frente al trabajo en comunidad y las formas de apoyar la misión	Se invita a recordar una experiencia/historia/anécdota que permita identificar un valor representativo de la organización, a través de la pregunta “¿qué experiencia/historia/anécdota permite identificar uno o más valores que representan a la organización?”. Se espera que la representación se realice a través de un dibujo, una palabra o una imagen en una plantilla de papel <i>bond</i> dispuesta. Posteriormente, se convoca a pensar en las historias que vienen a sus recuerdos y que se socialicen entre los demás participantes. La persona que facilita debe hacer preguntas de seguimiento sobre el contenido y las historias compartidas para identificar con cuáles percepciones están de acuerdo.
Conformación del Comité de Semillas	Invitar a formar el Comité de Semillas y a vincularse a este	Entre los presentes, se define quiénes conforman el Comité de Semillas y la estrategia para confirmar la voluntad y compromiso de las personas postuladas que no se encuentran en el espacio presencial.
Mapa histórico	Identificar hitos y la evolución de la organización	Construir una línea de tiempo que permita reconocer e identificar hechos o momentos por resaltar en el transcurso de la existencia, experiencia y prácticas en la organización. Se inicia solicitando a cada participante que ubique el año de ingreso a la organización en una nota adhesiva con su nombre, además del año de conformación. En seguida, la facilitación se realiza a partir de las siguientes preguntas: Origen de la organización • ¿Cómo recuerdan el origen de la organización? • ¿Qué cosas inspiraron el surgimiento de la organización? • ¿Cuántos de sus miembros fundadores permanecen actualmente? • ¿Antes de ingresar a la organización, habían tenido la oportunidad de participar en una experiencia similar? • ¿Cuáles fueron los principales obstáculos en el momento de la creación? • ¿De qué fuentes recibieron los principales apoyos para conformar la organización? • ¿Qué consejos darían a otros que están pensando comenzar el proceso para crear una organización?

[Continúa]



[Continuación]

Metodologías		
Nombre	Objetivo	Descripción
Mapa histórico [Continuación]	[Continuación]	Éxitos de la organización • ¿Cuáles serían los tres logros por destacar en la organización? ¿En qué años se alcanzaron? Por ejemplo: participación en ferias, ruedas de negocios, implementación de proyectos, iniciativas propias, reconocimiento como organización referente, mejora de infraestructura de la comunidad, entre otras. • ¿La organización cuenta con sede propia? ¿Desde qué año? • ¿La organización cuenta con terreno propio e infraestructura para sus actividades productivas? ¿Desde qué año? Ejecución de proyectos desarrollados con otras instituciones • ¿Tienen en desarrollo o han desarrollado acciones en conjunto con otras instituciones estatales o privadas? ¿Qué tipo de acciones? ¿En qué años? Lecciones aprendidas en la ejecución de proyectos y articulación con otras instituciones • ¿Cuáles son los grandes aprendizajes que han obtenido al desarrollar proyectos en articulación con otras instituciones? Tendencias en el mercado • ¿Qué tanto ha cambiado la percepción sobre contar con semilla de calidad para la producción agrícola en su entorno? Reorganizaciones estructurales • ¿Se han desarrollado actividades de reorganización de los procesos productivos de la organización por acciones del cambio climático? • A raíz de la contingencia por covid-19, ¿han visto afectadas algunas tareas claves de la organización? ¿Se han reestructurado? • ¿Tienen grupos de trabajo/comités activos? ¿Desde qué año funcionan? Regulaciones • ¿Qué regulaciones se han establecido en su entorno y afectan el proyecto productivo de la organización? Por ejemplo: la normatividad en semilla de calidad, regulaciones sobre buenas prácticas agrícolas, sellos verdes, productos con denominación de origen, entre otras. Cambios en el número de integrantes de la organización • ¿Ha habido una época de deserción en la organización? ¿Esto se considera positivo o negativo para la organización? • ¿Ha habido una época de apogeo/ingreso para pertenecer a la organización? Al final se propone que entre los participantes reconozcan estos eventos e identifiquen aprendizajes y la evolución de la organización a través del tiempo.



[Continuación]

Metodologías		
Nombre	Objetivo	Descripción
Portada de revista	Proyectar un estado futuro ideal en el mediano y largo plazo para la organización; es una forma de plasmar la visión del negocio de manera conjunta	Se invita a imaginar un estado futuro tan especial que se constituya en una noticia de portada. Además, a que los integrantes de la organización se planteen una visión sobre el emprendimiento en producción de semilla de calidad, a partir de la pregunta orientadora: ¿cómo sería el futuro de la organización en aproximadamente 3-5 años si participan de las prácticas propuestas para el emprendimiento de producción de semillas? ¿Cómo sería contada la historia en la primera página del periódico de mayor circulación en el departamento?
Encuesta	Triangular la información recopilada de manera presencial	Para contar con elementos complementarios para la construcción del perfil, que permitan triangular la información, se invita a diligenciar de manera colectiva tres encuestas, de forma virtual o presencial, de cerca de 120-139 preguntas, con el fin de analizar dieciséis criterios que componen las dimensiones por evaluar (productiva-ambiental, organizacional, y financiera y de mercado).

Fuente: Elaboración propia a partir de Gray et al. (2010)



Figura 4. Dinámicas para la construcción del perfil organizacional.

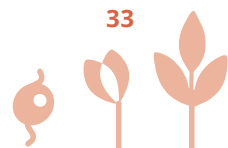
Fotos: Claudia Patricia Rendón Ocampo

Una vez acopiada la información, en coordinación con los equipos de los CI y de nivel central, se inicia el análisis a partir de una base de datos en Excel, que permite puntuar cada criterio entre 1, 2 y 3, siendo 16 el puntaje mínimo y el máximo 48 y la construcción de un documento de análisis para cada organización (anexo 1). La identificación y valoración de estos criterios permite clasificar a las organizaciones en una de tres categorías o estadios, según sus capacidades y conocimientos para la producción, uso y comercialización de semilla (tabla 7).

Tabla 7. Definición general de acuerdo con la tipología de las organizaciones.

Nivel	Definición
Organizaciones en proceso de crecimiento: 16-27	Son organizaciones donde generalmente no hay planificación entre los integrantes ni cuentan con un procedimiento para la producción y acondicionamiento de semilla. Los integrantes desconocen los estándares que permiten asegurar la calidad en el proceso de obtención de semilla en términos físicos, genéticos, sanitarios y fisiológicos. Además, no tienen experiencia ni llevan registros. No cuentan con infraestructura para la producción. Los integrantes no tienen relacionamiento con entidades que prestan el servicio de asistencia técnica. No existen roles definidos que permitan una funcionalidad de la organización ni existe claridad sobre el uso de principios de igualdad y equidad para promover la participación de las mujeres y la juventud en cargos directivos y administrativos. No se han definido canales y herramientas de comunicación interna que permitan dar a conocer de forma eficaz las decisiones. Los integrantes no se sienten identificados con los objetivos comunes, la misión y la visión, y no reconocen el alcance y los beneficios de trabajar colectivamente. No hay interacción clara con otras entidades ni se han gestionado recursos que provengan de convocatorias de otras instituciones para el logro de sus objetivos. La organización no cuenta con un esquema definido de financiamiento para el desarrollo de actividades. No han gestionado créditos, como organización, ante entidades financieras y no se presenta una estrategia para la comercialización de semilla.

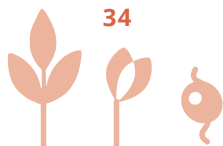
[Continúa]



[Continuación]

Nivel	Definición
Organizaciones en proceso de desarrollo: 28-38	En este tipo de organizaciones los integrantes planifican individualmente la producción en función de algunas variables como el riesgo agroclimático, los precios, el mercado, las tecnologías y las recomendaciones. Los integrantes reconocen los estándares que permiten asegurar la calidad en las semillas en términos físicos, genéticos, sanitarios y fisiológicos, pero no es un factor de decisión para iniciar su proceso productivo (no saben muy bien el origen de la semilla que utilizan en su proceso productivo). La organización cuenta con un procedimiento sobre la producción de semilla, pero no lo pone en práctica. Se han desarrollado acciones y proyectos relacionados con la producción de semilla de los que se han llevado registros para la producción, pero no producen actualmente. Cuentan con limitada infraestructura para la producción de semilla, según la normatividad vigente, y con escaso relacionamiento con entidades que prestan el servicio de asistencia técnica, la cual no se establece como una prioridad para la organización. Existe diferenciación de roles entre sus integrantes, aunque estos no son operativos. La organización cuenta con principios de igualdad y equidad para promover la participación de las mujeres y las juventudes en cargos directivos y administrativos, pero no cuenta con ninguna representación de esta población en estos cargos. Cuentan con canales y herramientas de comunicación definidos, pero no son eficaces porque los integrantes no conocen las decisiones que se toman. Los integrantes conocen los objetivos, la misión y la visión de la organización, pero no se evidencia cohesión. La organización ha interactuado con otras entidades, pero sin objetivos ni logros claros de articulación. Los integrantes de la organización manifiestan tener experiencia en la gestión y ejecución de proyectos logrados con recursos de convocatorias, pero no tienen claridad sobre su desempeño porque no se realizan procesos de seguimiento y evaluación. La organización lleva registros financieros actualizados por área de trabajo, pero no los utiliza para tomar decisiones, y cuenta con esquemas de financiamiento definidos pero que no se cumplen en el desarrollo de su actividad productiva. Como organización, ha gestionado créditos ante entidades financieras, pero no han sido aprobados, y vislumbran alguna estrategia de comercialización de semilla a través de un intermediario.

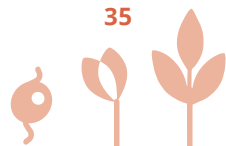
[Continúa]



[Continuación]

Nivel	Definición
Organizaciones en proceso de consolidación: 39-48	Son organizaciones cuyos integrantes planifican la producción de manera consensuada entre todos y teniendo en cuenta variables de riesgo agroclimático, los precios, el mercado, las tecnologías y las recomendaciones; conocen el significado de semilla de calidad y realizan la compra según la normatividad vigente; a su vez, conocen los conceptos necesarios que representan la calidad en las semillas (físicos, genéticos, sanitarios y fisiológicos), y esta es un factor de decisión porque se exige en el momento de escogerla para su proceso productivo. La organización cuenta con un procedimiento sobre la producción de semilla y lo utiliza para cumplir con la calidad propuesta. Sus integrantes tienen experiencia en la producción de semillas y las producen actualmente, además de que llevan registros sobre la producción y comercialización, lo que les permite tomar decisiones. Cumplen con la infraestructura requerida para la producción de semilla según la normatividad vigente. Cuentan con servicio de asistencia técnica. Existen roles definidos entre sus integrantes y se cumplen con responsabilidad y compromiso, lo cual se refleja en la operación. La organización cuenta con principios de igualdad y equidad que se expresan en que las mujeres y las juventudes ocupan cargos directivos y administrativos. Cuenta con canales y herramientas de comunicación eficaces, que permiten que los integrantes accedan a la información de los espacios de decisión, sin haber participado en estos. La organización se encuentra cohesionada y sus integrantes comprenden el objetivo del trabajo en conjunto en función del logro de los objetivos, la misión y la visión, lo cual se refleja en su accionar; además, ha desarrollado alianzas con otras entidades y estas han permitido una evolución significativa en los procesos de la actividad productiva. Sus integrantes tienen experiencia en gestión y ejecución de proyectos logrados con recursos de convocatorias para el logro de sus objetivos, realizan procesos de seguimiento y evaluación, llevan registros financieros actualizados por área de trabajo y toman decisiones de mejoramiento, basándose en sus resultados. La organización cuenta con un esquema definido de financiamiento que permite autonomía e independencia para el desarrollo de las actividades de producción de semilla. Como organización, ha gestionado créditos ante entidades financieras que han sido aprobados, y cuenta con una estrategia clara de comercialización de semilla que no depende de un intermediario.

Fuente: Elaboración propia



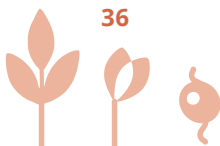
Si bien las definiciones anteriores permiten hacer una aproximación a las diferencias que existen entre los estadios o categorías de las organizaciones, el resultado final para cada una es un análisis situacional detallado por cada criterio, de acuerdo con las características propias y actuales que se vincula como punto de partida para concertar el plan de trabajo.

Paso 2. Diseñar: a partir del reconocimiento de los puntos fuertes y por mejorar (figura 5), en su paso por la ruta de consolidación, cada organización asume su perfil como herramienta de análisis y priorización de metas, objetivos y aspiraciones, o como línea base para proyectar su estrategia de fortalecimiento de capacidades y de consolidación como organización productora de semilla de calidad.



Figura 5. Radar de identificación de puntos fuertes y por mejorar en las diferentes dimensiones del perfil organizacional.

Fuente: Elaboración propia



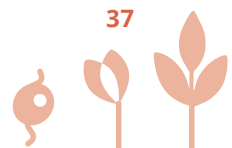
Esto ayuda a que la organización genere el compromiso y la motivación para programar, dirigir, controlar y revisar las actividades que tendrá que emprender. En este momento, se elabora de manera participativa un plan de trabajo que permita generar el camino para producir semilla de calidad con miras al autoabastecimiento o la comercialización.

Momento 3: definición del plan de trabajo

El fin de este proceso participativo es priorizar con cada organización aquellas actividades que sirvan para alcanzar los objetivos trazados. Se debe considerar un uso eficiente de los recursos y avanzar en la madurez de sus capacidades para consolidarse como una organización productora de semilla de calidad.

De acuerdo con la definición del perfil socializado, y al convertir las problemáticas en estrategias en positivo, priorizan actividades a través de una herramienta que invita a discriminarlas en cuatro grupos, de tal forma que se puedan definir plazos para su cumplimiento (figura 6).

- Grupo 1. ¿Cuáles acciones puede lograr la organización sin recurso económico?
- Grupo 2. ¿Cuáles acciones puede lograr la organización con recurso económico?
- Grupo 3. ¿Cuáles acciones se lograrán a través de alianzas con externos sin recurso económico?
- Grupo 4. ¿Cuáles acciones se lograrán a través de alianzas con externos con recurso económico?



Nombre de la organización: _____ Fecha: _____

Participantes: _____



Figura 6. Plantilla para la priorización de las actividades.

Fuente: Elaboración propia con base en Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA, 2015)

Esta clasificación permite priorizar las acciones por desarrollar e identificar posibles aliados. En este sentido, muchas de las acciones clasificadas en el grupo en el que no se requiere recurso económico necesitan un mayor compromiso y gestión. Para identificar los aliados en las acciones clasificadas en los grupos 3 y 4, es necesario tener en cuenta lo observado en la red de baja tecnología (tabla 6) y toda la información acopiada durante el paso 1.

Una vez identificadas las oportunidades de trabajo colaborativo, es necesario definir cómo será la participación de las diferentes instituciones aliadas y su aporte para alcanzar los resultados esperados (tabla 8). El análisis se realiza sobre la base del papel que podría desempeñar la institución en función del uso, producción, circulación o comercialización de la semilla de calidad (Garrido Rubiano et al., 2021).

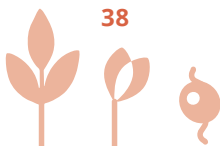


Tabla 8. Planeación por impacto según los grupos de interés

Nombre del proyecto				
Nombre de institución/ interesado/ colaborador/ actor/ aliado	¿Cuál es el papel de este interesado/ colaborador/ actor/aliado en la identificación de la oportunidad sobre producir semilla?	¿Cuál es el papel de este interesado/ colaborador/ actor/aliado en el desarrollo de la unidad de producción de semilla?	¿Cuál es el papel de este interesado/ colaborador/ actor/aliado en la circulación, distribución o mercadeo de la semilla generada?	¿Cuál es el papel de este interesado/ colaborador/ actor/aliado para garantizar el resultado esperado?
	☐ Papel mayor ☐ Papel menor	☐ Papel mayor ☐ Papel menor	☐ Papel mayor ☐ Papel menor	☐ Papel mayor ☐ Papel menor
	☐ Papel mayor ☐ Papel menor	☐ Papel mayor ☐ Papel menor	☐ Papel mayor ☐ Papel menor	☐ Papel mayor ☐ Papel menor
	☐ Papel mayor ☐ Papel menor	☐ Papel mayor ☐ Papel menor	☐ Papel mayor ☐ Papel menor	☐ Papel mayor ☐ Papel menor
Consecuencias no deseadas: ¿cuáles son los riesgos que pueden reducir o detener el logro del impacto? Por ejemplo: la pérdida de participación de actores clave				

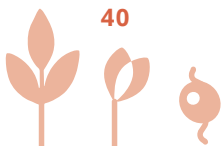
Fuente: Elaboración propia

Los resultados de los ejercicios anteriores permiten delimitar el alcance y los objetivos del plan de trabajo. Para su realización, se analizan los puntos críticos y se motiva la reflexión para encontrar el motivo por el que se está presentando la situación, y con base en ella se proponen acciones para que en el transcurso de un año se contribuya a superarla en función de la producción de semilla con criterios de calidad (figura 7).

Cada meta constituye en sí misma una invitación a proponer un objetivo medible, alcanzable, específico y con un plazo definido para su logro. Los objetivos propuestos están discriminados por dimensión (productiva-ambiental, organizacional, o financiera y de mercadeo) y cuentan con acciones, tiempos, responsables y presupuestos definidos como parte de la estrategia para contar con un plan de trabajo que considere, también, la participación en un proceso formativo liderado por AGROSAVIA y aliados como el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), principalmente.

Es importante que la organización se apropie del plan de trabajo construido y lo visibilice como un proceso integral, donde se establezcan criterios e indicadores de desempeño, a los que se les debe realizar seguimiento, lo que implica su medición según el avance y las posibilidades de logro. Esto consiste en comparar periódicamente los resultados que se van obteniendo con los indicadores del estado inicial y, de ser necesario, hacer ajustes para corregir fallas o desviaciones respecto al desempeño, es decir, disminuir o eliminar las brechas entre lo real y lo deseable (Sánchez, 2008).

La implementación del plan de trabajo por parte de la organización genera en esta una dinámica de trabajo colectivo y de construcción permanente de elementos y nuevos conocimientos que se deben ver reflejados en los siguientes indicadores de desempeño:



[illegible]

Fuente: Elaboración propia



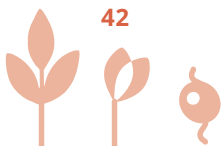
- Protocolo de producción de semilla
- Estructuración del proceso de trazabilidad en la producción
- Estructura de costos de la producción de semilla (Castro Jiménez et al., 2023)
- Flujo de caja
- Acuerdo sobre la producción y uso de la semilla de calidad (anexo 2)
- Manual de funciones de la organización
- Atributos del producto semilla (promesa de valor)

Estos elementos y conocimientos aportarán a la organización la base sobre la cual analizará, evaluará y tomará decisiones sobre la estrategia a seguir en función del proceso de consolidación como organización que produce y, en el mejor de los casos, comercializa semilla con criterios de calidad.

Los resultados que la organización obtenga en el transcurso del primer año deben estar relacionados con aquellos elementos, instrumentos o herramientas que brinden opciones en su proceso de toma de decisiones para construir su estrategia de trabajo sobre la producción de semilla y el análisis de la viabilidad para asumir esta actividad productiva como una iniciativa de negocio.

Momento 4: plan de formación

AGROSAVIA plantea e implementa una estrategia que integra habilidades y conocimientos para incentivar y fortalecer el emprendimiento en torno a la producción de semilla, sumado al propósito de incidir en las actitudes, prácticas, motivaciones y valores que determinan las posibilidades y proyecciones tanto a nivel individual como colectivo. De esta manera, se plantea un proceso formativo estructurado en cuatro componentes: productivo-ambiental, organizacional, financiero y de mercadeo, y se define para cada uno de ellos unas temáticas orientadas a fortalecer las capacidades para la consolidación de los núcleos locales de producción de semilla (figura 8).



Productiva-ambiental

Objetivo de aprendizaje: fortalecer capacidades para la producción, provisión oportuna de semilla de calidad y uso eficiente de los recursos naturales, bien sea con propósitos de autoabastecimiento o comercialización.

- Proceso para la producción de semilla
- Conceptos y lineamientos para el sistema de trazabilidad
- Normatividad
- Estructura y levantamiento de costos de producción

Organizacional

Objetivo de aprendizaje: fortalecer capacidades colectivas para el desarrollo, sostenibilidad y gestión de la organización en sus iniciativas para la producción de semilla de calidad.

- Fortalecimiento de habilidades blandas: equidad de género
- Identidad y contexto de la organización frente a la producción de semilla y al sistema productivo
- Planeación

Financiera y de mercadeo

Objetivo de aprendizaje: generar los conocimientos y capacidades para la toma de decisiones financieras, administrativas y de mercado a partir del registro, análisis e interpretación de los costos de producción de semilla, los registros contables y el presupuesto, además de evaluar la pertinencia para generar una estrategia comercial.

- Costos de producción
- Administración y gestión de los recursos
- Educación financiera, alistamiento al crédito, crédito y ahorro
- Legislación y tributación
- Descripción del producto
- Planificación de la producción para el autoabastecimiento y la comercialización
- Identificación de aliados
- Mercado potencial y segmentación
- Canales de comercialización y distribución
- Plan de marketing y financiación

Figura 8. Temáticas del plan de formación.

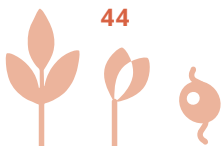
Fuente: Elaboración propia



Como premisas fundamentales para estructurar el plan de formación, se contempla que los procesos de implementación de las técnicas de producción, uso y comercialización de semilla tengan relevancia y aceptación por parte de las organizaciones en la medida que:

- Se consideren como punto de partida las características empleadas tradicionalmente por los productores durante el establecimiento de los cultivos para la selección de la semilla.
- Los contenidos y actividades propuestos para la formación contribuyan a superar o mejorar los puntos críticos identificados en el perfil de la organización.
- El Comité de Semillas conformado o quien ejerza estas funciones participe en la mayor cantidad de jornadas de aprendizaje, con el fin de generar un proceso continuo entre un grupo de productores.
- La elección del material para utilizar en la unidad de aprendizaje para la producción de semilla sea consensuada entre el equipo técnico y la organización (variedades mejoradas y materiales regionales, nativos y criollos).
- Los aprendizajes con las acciones adelantadas sean registrados o documentados por la organización como estrategia para la apropiación y uso de los conocimientos en condiciones prácticas y para la estructuración del proceso de producción de semilla, bajo sus particularidades ambientales, económicas y asociativas propias.
- Se fortalezca el sentido de corresponsabilidad entre los miembros de la organización, AGROSAVIA y las instituciones aliadas, en función de procesos de toma de decisiones, autonomía y gestión de recursos.

En el componente productivo-ambiental se considera abordar y construir con las organizaciones, a través de herramientas participativas, todos los lineamientos agronómicos y técnicos que contribuyan a la transformación para la producción y uso de semilla con atributos de



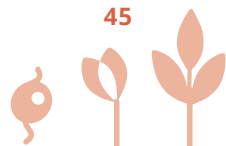
calidad, como elementos para tomar decisiones en procura de la consolidación de una línea de negocio o como alternativa para superar problemáticas de índole sanitario y productivo y optimizar los resultados esperados en las cosechas. De esta forma, una de las primeras actividades para desarrollar es definir los materiales sobre los cuales existe preferencia o interés para aprender el proceso de producción, siempre y cuando la Corporación cuente con su modelo de producción de semilla de calidad.¹

La selección del lote de la parcela de aprendizaje, cuya extensión recomendada es de mínimo 1.000 m², incluye el análisis de criterios de topografía, riesgo agroclimático (sequías o inundaciones), acceso, etc. En lo posible, se sugiere que la parcela de aprendizaje esté ubicada cerca del lugar donde se hacen los encuentros, lo que facilita desarrollar dos momentos en cada uno de estos: uno teórico, en espacio cerrado, y uno práctico, en campo. Para su montaje, AGROSAVIA suministra la semilla, de acuerdo con los protocolos de producción de semilla de calidad y en aplicación de los esquemas de aseguramiento de esta.

La parcela de aprendizaje le permite a la organización validar las tecnologías, su adaptación y desempeño. Los criterios de evaluación y validación establecidos y acordados con la organización incluyen el análisis del aporte de los materiales en variables como comportamiento agronómico, rendimiento y calidad de la semilla obtenida.

Cada organización debe llevar un registro detallado y actualizado de las actividades realizadas, así como garantizar los recursos necesarios

¹ Vale la pena destacar que el desarrollo de este componente está soportado técnica y científicamente en la construcción previa de un modelo de producción de semilla replicable resultado de un proceso de investigación en semillas en las especies priorizadas y promisorias, representado a partir de la estructuración de tres elementos: Proceso Operativo Estándar (POE), Esquemas de Aseguramiento de la Calidad (EAC) y Fichas Técnicas. Solo las especies que contarán con un modelo de producción de semilla de calidad pueden ser incluidas en la lista de especies priorizadas, sobre las cuales se adelantan los procesos de fortalecimiento de las organizaciones.



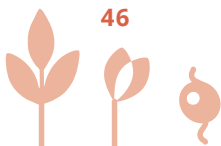
para la adecuación y mantenimiento del lote y la cosecha de las semillas. La semilla cosechada en la parcela de aprendizaje, previo acuerdo entre los miembros de la organización, podrá ser empleada para el establecimiento de una unidad de producción de semilla colectiva.

Como ejercicio práctico, la organización, con el acompañamiento de cada equipo de trabajo, planea el establecimiento de la unidad de producción colectiva de semilla a través del diseño de un proyecto productivo que considere la infraestructura, la capacidad, la temporalidad y la logística, así como el plan de producción, de acuerdo con el ciclo de la semilla, cuyo objetivo y escalamiento debería llevar a la unidad de producción a satisfacer la demanda de semilla del grupo de asociados/as identificados como población por impactar (figura 9).



Figura 9. Comité de Semillas de una organización de Antioquia llenando bolsas en una parcela de aprendizaje de cacao.

Foto: Claudia Patricia Rendón Ocampo



Como elemento para evidenciar los conocimientos adquiridos, y con el fin de que cada organización plasme de manera visual y didáctica el proceso aprendido en el componente productivo-ambiental, se propone el documento base *Lineamientos para la construcción del protocolo para la producción de semilla de calidad en las organizaciones* (tabla 9), con el cual se busca, mediante preguntas orientadoras, motivar la definición y toma de decisiones con respecto a la producción de semilla dentro las actividades productivas (figura 10).

En este protocolo, cuando aplique, se debe contemplar la descripción de las actividades sugeridas en la normatividad ICA relevantes para la producción de semilla, así como relacionar la normatividad y reglamentación vigente y sus apartados específicos necesarios para apropiar e implementar por parte de la organización para realizar su proceso de producción de semilla de calidad como marco orientador. Ejemplo: inscripción de lotes, toma de folíolos para diagnóstico sanitario, entre otros, de acuerdo con lo descrito en la Resolución 15141 de 2024, 1696 de 1984, 2684 de 2015, 780006 de 2020, 090832 de 2021, según corresponda.

Tabla 9. Descripción del documento *Lineamientos para la construcción del protocolo para la producción de semilla de calidad en las organizaciones*

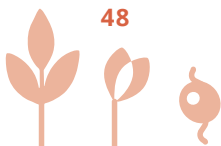
1. Definición	Documento que describe las actividades, los responsables, los involucrados y los recursos para el desarrollo del proceso de producción de semilla de calidad de la especie (cultivo) que corresponda.
2. Importancia	Permite establecer estándares para asegurar la calidad, optimizar los procesos y mejorar la eficiencia en la producción.
3. Alcance	La estructura del protocolo propuesto se establece de manera genérica. Debido a la diversidad de tipos de cultivo (anuales, perennes), a las formas de propagación (semilla sexual o asexual) y a las especificidades de cada cultivo, según las condiciones geográficas, ecológicas y ambientales, cada equipo de trabajo está en la libertad de hacer los ajustes y precisiones que considere necesarios de acuerdo con las particularidades de cada organización.
4. Responsables de su construcción	El Comité de Semillas, con el acompañamiento del equipo de trabajo de cada especie, así como del Departamento de Semillas de AGROSAVIA.

[Continúa]



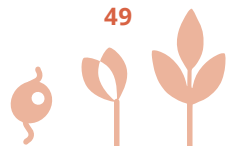
[Continuación]

5. Estructura	a. Definiciones	Mencionar y explicar los términos técnicos que apliquen para el sistema productivo, que tengan un significado especial, que requieran ser ampliados para su mayor comprensión y que sean mencionados en el documento. Algunos términos podrán ser tomados de la normatividad vigente o la literatura relacionada con el sistema productivo. Se proponen algunos, a manera de ejemplo: germinación, porcentaje de germinación, calidad genética, calidad física, calidad fitosanitaria, calidad fisiológica, días después de la siembra (DDS), empaque, sustrato, almacenamiento.
	b. Esquema de flujo de producción	Corresponde a la representación de las etapas del proceso de producción de semilla de calidad a través de un esquema o diagrama de flujo.
	c. Descripción de las actividades para desarrollar y los controles de calidad	Contempla la descripción clara, detallada y secuencial de los pasos que se siguen para la ejecución de las actividades que hacen parte del proceso y que se encuentran incorporadas en el esquema de producción de semilla, con énfasis en aquellas orientadas a la preservación y verificación de la calidad de la semilla. Se sugiere emplear figuras, ilustraciones, fotografías, tablas o diagramas que visualmente permitan identificar cuándo inicia y termina cada actividad. Para un mejor análisis y comprensión de cada actividad descrita, es importante relacionar y nombrar a los encargados que darán cumplimiento a las actividades y son responsables de su realización, así como aquellos formatos en los cuales se deja evidencia de la ejecución de las actividades y que se sugieren dentro del componente de trazabilidad para la producción (registro).
	d. Lista de chequeo	Listar en una tabla el material vegetal, suministros, elementos varios, maquinaria, equipos, herramientas e infraestructura con los que cuenta la unidad de producción de semilla de la organización y que, de acuerdo con el esquema de flujo de producción, serán necesarios.

Fuente: Elaboración propia

También se deben incluir:

- actividades de muestreo, selección y evaluación de plantas a lo largo del ciclo productivo;
- metodologías para realizar el control interno de calidad de la semilla producida;
- en caso de citar parámetros de calidad (física, fisiológica, fitosanitaria y genética), los rangos de aceptación para cada indicador;
- actividades de cosecha y poscosecha (selección, clasificación, limpieza, secado, tratamiento, almacenamiento y empaque);
- en la etapa de almacenamiento, las condiciones y controles necesarios: equipos, temperatura, tiempos, periodos de revisión, evaluación de la calidad de la semilla almacenada, proceso de eliminación de semilla, etc.;
- en el caso de que los controles de calidad deban llevarse a cabo a través de una entidad, el procedimiento para solicitar y acceder a este servicio.



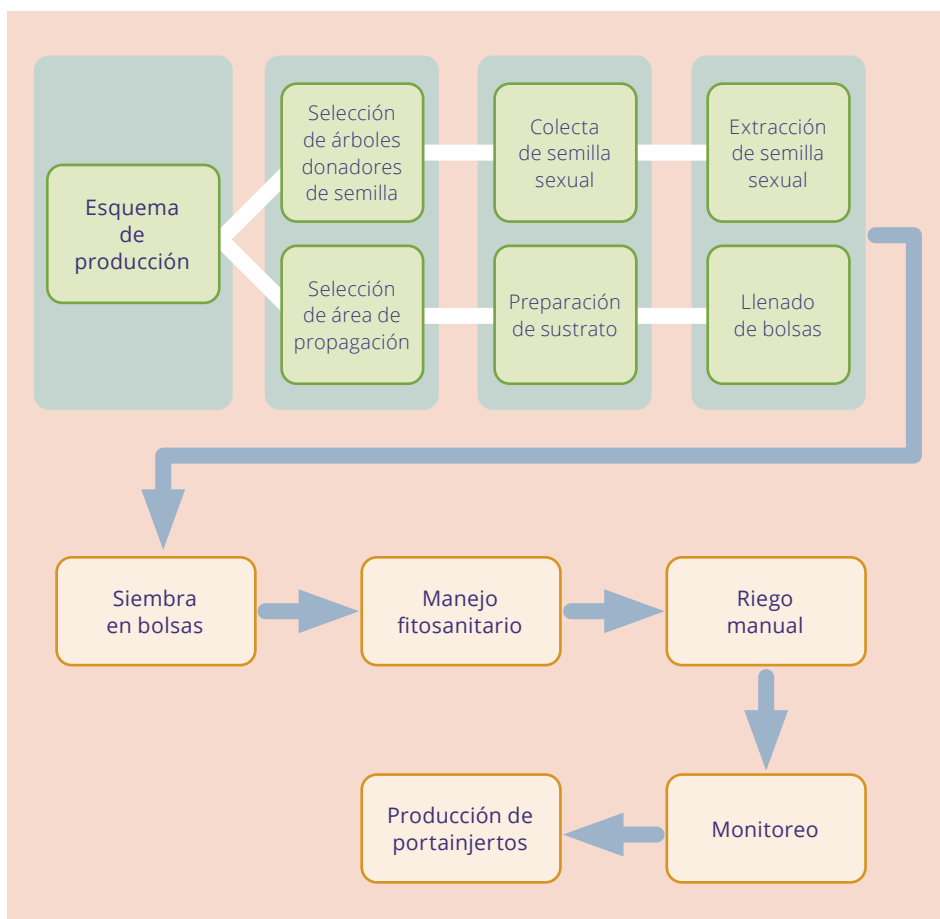
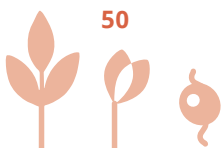


Figura 10. Ruta metodológica para la producción de portainjertos.

Fuente: Elaboración propia con base en Araujo Vásquez (2023)

El avance en la documentación del protocolo de producción de semilla propicia la contextualización e introducción a las organizaciones en el concepto y la práctica de la trazabilidad, para lo cual se desarrollan talleres que buscan sensibilizar a quienes producen sobre la pertinencia y oportunidad para mejorar los registros, la identificación de puntos críticos, el control de los inventarios en el proceso de producción de semilla o material de propagación y la promoción de acciones de mejora, a partir del protocolo de producción de semilla construido previamente. Con esta metodología, la organización llega a consensos



sobre la importancia de cada una de las etapas del proceso productivo y los recursos requeridos para el desarrollo de las actividades (tiempo, insumos, mano de obra, etc.), y proyecta el uso de las herramientas tecnológicas necesarias para gestionar el registro sobre la producción de semilla.

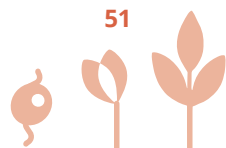
Este proceso considera la realización de un diagnóstico inicial, el desarrollo de una herramienta piloto ajustada a las capacidades de las organizaciones y, finalmente, la implementación de un Sistema de Trazabilidad (ST) piloto (Cañar Serna et al., 2022).

El diagnóstico inicial contempla una fase teórica en la que se abordan los conceptos y principios de la trazabilidad, la importancia de un ST, de los registros e inventarios, y la identificación de herramientas tecnológicas (tabla 10).

Tabla 10. Taller de conceptualización de la trazabilidad en la producción

Objetivo	Identificar las capacidades y habilidades de las personas de las organizaciones frente a la implementación del proceso de trazabilidad para la producción de semilla de calidad.
Productos esperados	1. Itinerario técnico de la organización a partir de los registros, el control de la producción y la distribución de la semilla. 2. Sensibilización a los productores y productoras sobre la pertinencia y oportunidad para mejorar los registros y el control de los inventarios del proceso de producción de semilla. 3. Captura, de forma consensuada, información para el diseño de la posible herramienta de trazabilidad para la organización.

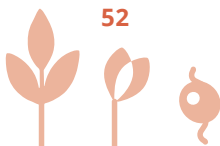
[Continúa]



[Continuación]

Metodología		
Nombre	Objetivo	Descripción
Aclaración de expectativas	Generar un espacio de confianza y camaradería para adelantar el ejercicio, a la vez que se aclaran los objetivos y la finalidad del taller	Los y las asistentes realizan una presentación mediante una dinámica de integración; se propone “El cuento jamás contado”: se inicia con una frase introductoria a manera de historia o cuento. Luego, cada participante suma un fragmento al cuento, en el que debe mencionar al próximo compañero que continuará con la narración. Todos deberán mencionar los nombres para no dejar caer la historia. Después de que intervienen cinco o seis participantes, se pide al siguiente que comente cuál sería el título del cuento, y al siguiente, que realice un resumen de este. Finalmente, se reflexiona en torno a que todos/as somos un equipo y que las acciones que realiza el anterior se ven reflejadas en lo que ocurre en nuestro desarrollo productivo, social, etc.
Itinerario técnico	Definir el itinerario técnico (paso a paso lógico y ordenado de las técnicas que permiten controlar el medio y obtener una producción determinada) para la producción de semilla	Se debe contar con un cartel para identificar el itinerario técnico de la producción de semilla en la especie evaluada; allí se presentan, paso a paso, las etapas principales que se deben seguir. Para cada una de las actividades, las y los participantes deben especificar y escribir la siguiente información: ¿Qué?: definir cuál es el propósito de adelantar esta actividad. ¿Cómo?: describir detalladamente cuáles son las acciones que se adelantan en esta etapa. ¿Dónde y con qué?: hacer una lista de los recursos utilizados para las acciones de la etapa: dinero, mano de obra, materias primas, maquinaria y demás insumos. Preguntar sobre: El tipo de información histórica (registros) que se tiene en la actualidad sobre cada etapa, así como el medio, la forma y el tiempo para llevar a cabo el registro. Identificar el tipo de información es útil para las etapas posteriores.
Definición de puntos críticos	Identificar las limitaciones y problemáticas presentadas durante la implementación de los itinerarios técnicos	Una vez desarrollado el ordenamiento, en el espacio y el tiempo, de las labores realizadas, se identifican los cuellos de botella o puntos críticos a nivel de tiempo de trabajo y dificultad de seguimiento. Las siguientes son preguntas orientadoras: ¿Cuál es la tarea/acción más demorada durante el proceso de producción de semilla? ¿Hubo dificultades para ponerse de acuerdo en el orden del desarrollo de las actividades? ¿Cuál es la etapa más importante en el proceso de producción de semilla y por qué? - Una vez obtenida la semilla, ¿cuáles son las principales dificultades para la comercialización y distribución? ¿Cómo han logrado mejorar las actividades en cada una de las etapas de producción? ¿Qué herramientas tecnológicas utilizarían para abordar el registro sobre producción de semilla? ¿Qué es lo más difícil a la hora de registrar la información? ¿Qué uso se les da a los registros que llevan? Las ideas generales se ubican alrededor del itinerario técnico o de las actividades específicas a las que se haga mención.

[Continúa]

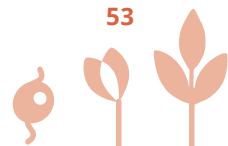


[Continuación]

Metodología		
Nombre	Objetivo	Descripción
Aclaración de conceptos	Resolver inquietudes respecto a la trazabilidad y la importancia de su implementación	Se hará uso de ayudas audiovisuales para hacer hincapié en las definiciones para el establecimiento del sistema de trazabilidad y su articulación con las actividades realizadas anteriormente.  <pre> graph LR A[1 Conocer las actividades del proceso] --> B[2 Registros de la información] B --> C[3 Identificación y marcación física] C --> D[4 Unión entre registros e inventarios] </pre> Luego, se presentan dos estudios de caso para reflexión del grupo: Estudio de caso 1: Juana compró un bulto de semilla con la organización Supersemillas para sembrar tres hectáreas de su cultivo de papa, pero, cuando empezó a hacer la siembra, identificó que la cantidad de semilla que había comprado no era suficiente y que, al parecer, no era la variedad que quería sembrar. Estudio de caso 2: Raúl sembró su cultivo de arroz con semilla de calidad que su organización, Megasemillas, le entregó como parte del plan de autoabastecimiento. Después de la germinación, empezó a tener problemas de enfermedades y quiere verificar si estos problemas se originaron por cuenta de la semilla o, tal vez, por el cambio de los insumos para el control fitosanitario. Se invita a la reflexión haciendo énfasis en las actividades limitantes y en cuáles serían las alternativas de solución durante el proceso de producción, comercialización y uso de semilla de calidad. Se conforman equipos para motivar una conversación sobre las alternativas de solución que plantearía la organización y aplicar los conocimientos adquiridos sobre el sistema de trazabilidad. Finalmente, en plenaria se comparten los análisis a partir de las siguientes preguntas orientadoras: • ¿Identificaron alguna alternativa para solucionar la situación? • Actualmente, ¿su organización dispone de todas las herramientas y recursos para implementar estas alternativas de solución? • ¿Cómo se podrían disminuir situaciones como esta en su organización?

Fuente: Elaboración propia

La implementación del piloto toma como base los resultados del perfil en la dimensión productiva-ambiental, específicamente lo relacionado con el diligenciamiento de registros, la documentación de los

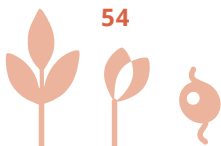


procesos de producción de semilla y la utilidad de los registros en la toma de decisiones; además, permite reconocer la experiencia en el uso de herramientas informáticas y resaltar la importancia de la participación de la organización en el diseño del ST.

El plan de formación contempla sesiones de trabajo diferenciadas, con la participación de funcionarios de la Dirección Nacional de Semillas del ICA, en las que se abordan aspectos relacionados con la normatividad vigente asociada con las semillas de la especie correspondiente, los procesos productivos y administrativos por implementar por cada organización para la obtención del registro y las ventajas y compromisos que esto implica.

Como parte del componente financiero, durante el desarrollo de las actividades en la parcela de aprendizaje, se contempla el fortalecimiento de habilidades y prácticas a través del diligenciamiento colectivo de una estructura de costos relacionada con mano de obra, insumos, herramientas, infraestructura, servicios de asistencia técnica y gestiones para la obtención del registro como productor o productora de semilla (Castro Jiménez et al., 2023).

La recopilación y análisis de los costos genera información clave para la toma de decisiones, por lo cual, en articulación con el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (Finagro), se desarrollan jornadas de capacitación a capacitadores con la participación de miembros de las organizaciones del PNS y parte del equipo de investigación de AGROSAVIA; las personas capacitadas son quienes posteriormente multiplican la formación a las organizaciones. Los contenidos del proceso de capacitación liderado por Finagro se desarrollan bajo la modalidad teórico-práctica en tres sesiones que comprenden temáticas relacionadas con educación financiera y créditos agropecuarios, finanzas en la microempresa rural y manejo de riesgos agropecuarios.



Debido a que una de las mayores dificultades entre las organizaciones es estructurar los costos de producción a partir de una toma de registros ordenada y sistemática, desde el equipo de AGROSAVIA se cuenta con una herramienta en Excel (Castro Jiménez et al., 2023) con el fin de facilitar esta tarea. El uso de la herramienta por parte de las y los productores permite ingresar los datos fácilmente y obtener de manera automática cálculos y resultados que facilitan el análisis para tomar decisiones.

La implementación del componente organizacional en el plan de trabajo incluye acciones lideradas por el Comité de Semillas, mediante la realización de talleres y jornadas para **1)** construir o actualizar el direccionamiento estratégico de la organización, lo cual considera el análisis y definición de su misión, visión y objetivos; **2)** sensibilizar sobre las ventajas de las acciones colectivas, el aprovechamiento del recurso humano y la asignación de responsabilidades; **3)** gestionar recursos y planear el logro de objetivos que permitan la sostenibilidad de la organización en sus iniciativas para la producción de semilla de calidad.

Como instrumento para materializar estas capacidades, cada organización estructura o actualiza, según corresponda, el manual de funciones, en el que se describen las actividades y responsabilidades del Comité de Semillas como interlocutor con AGROSAVIA en el marco del PNS. Un manual de funciones resulta pertinente en el momento de definir los objetivos y la razón de ser de la organización, además de que contribuye a identificar los cargos y funciones según las capacidades de los miembros de la organización, definir responsabilidades y proponer procesos de seguimiento y evaluación para el logro de estos objetivos. En esta actividad se procura una completa autonomía y gobernanza de cada organización para decidir sobre sus instancias de decisión y gestión, más allá de los compromisos concretos en el proyecto (figura 11).

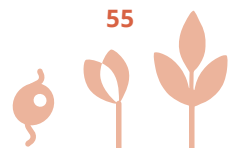
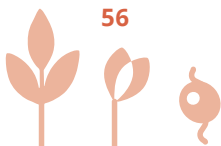




Figura 11. Acompañamiento al fortalecimiento organizacional en una organización de aguacate en Herveo, Tolima.

Fotos: Claudia Patricia Rendón Ocampo

En concordancia con el objetivo de fortalecimiento de capacidades transversales, en alianza con la Dirección de la Mujer Rural del MADR, se realizan jornadas de sensibilización sobre el enfoque de género, tanto para organizaciones como para el equipo de investigación. El contenido de las capacitaciones incluye la conceptualización (género, sexo, identidad de género, estereotipos y roles), la división del trabajo, además de la presentación de estadísticas de la participación de las mujeres en las labores de cuidado y en actividades productivas del sector agropecuario (figura 12).



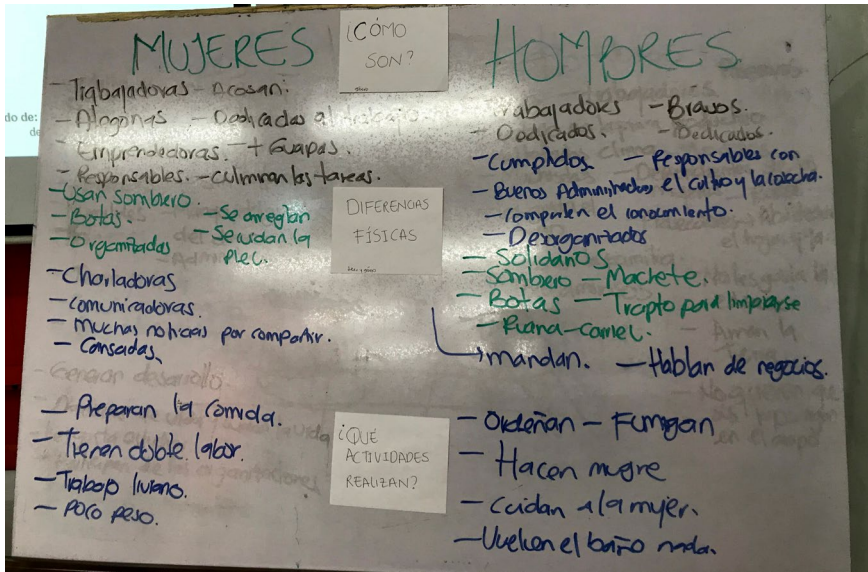
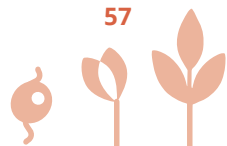


Figura 12. Acompañamiento al fortalecimiento organizacional por parte de la Dirección de la Mujer Rural en Tunja, Boyacá.

Fotos: Claudia Patricia Rendón Ocampo

En la fase final, para el desarrollo e implementación del componente de mercadeo, se definen los atributos diferenciales del producto semilla de cada organización, de acuerdo con lo descrito en la

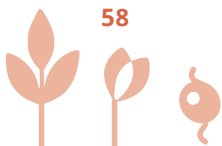


normatividad correspondiente y, en particular, con la apariencia, el origen y la trazabilidad, pues son elementos que ofrecen una garantía del estado fitosanitario y del rendimiento de la semilla.

Durante el desarrollo de las actividades en la parcela de aprendizaje, se proyectan las cantidades de semilla de calidad por obtener, contrastadas con los volúmenes de semilla requeridos por las y los productores asociados y no asociados interesados. El análisis de esta información es un insumo para el fortalecimiento de capacidades en relación con los instrumentos para programar y planear la producción en función de la demanda local, así como para gestionar los mercados y segmentos potenciales. En este sentido, se motiva a las organizaciones a deliberar y decidir autónomamente, a partir de los requerimientos de los usuarios futuros (asociados o no asociados) de la semilla, sobre los siguientes aspectos: fechas estimadas para la entrega oportuna, presentaciones (bultos, cormos, plántulas, etc.), cantidades máximas y mínimas (en gramos, kilos, etc.), y precios y formas de pago (COP/semilla, pago por mano de obra en la unidad de producción, etc.).

La ejecución del plan de trabajo por parte de las organizaciones y su tránsito en la ruta propuesta permite que estas cuenten con las siguientes capacidades:

- La organización tiene o está conformando un núcleo de producción de semilla y cuenta con conocimiento y convencimiento sobre las ventajas del uso de semilla de calidad para el autoabastecimiento.
- La organización tiene o está conformando la unidad de producción de semilla que le permite proyectarse como proveedora de semilla de calidad, para difundir la pertinencia y relevancia de su uso en sus sistemas locales (idea de negocio).
- La organización puede afrontar los procesos de mercado al mostrar otras formas de aprovechamiento del recurso y generar mayor rentabilidad (agronegocio).



Los procesos de innovación e implementación de prácticas para la producción de semilla son diferenciados de acuerdo con los recursos y el avance de cada organización. Por lo anterior, al cierre de la ejecución de las actividades del plan de trabajo, se plantea la construcción de un documento como instrumento de validación del avance de las organizaciones en la ruta hacia la consolidación, el cual permite el registro de las acciones concretas a partir de la decisión tomada para la producción de semilla y las gestiones necesarias para incorporarlo como línea de negocio, en caso de tomar esta decisión (figura 13).

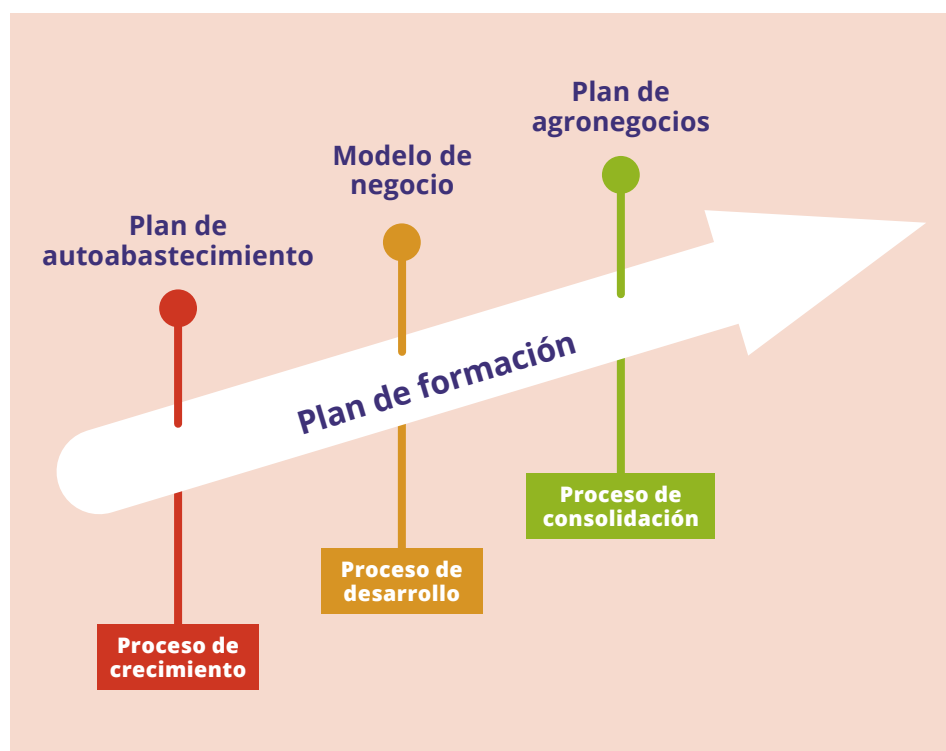
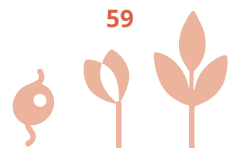


Figura 13. Escala del plan de formación del PNS.

Fuente: Elaboración propia

Una vez la organización ha cumplido con el plan de trabajo, ha alcanzado los indicadores de desempeño y sabe hacia dónde orientar su esfuerzo e intención productiva, se da pie al establecimiento de



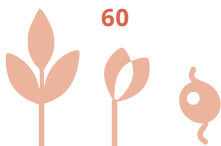
las Unidades de Producción de Semilla (UPS), las cuales dependen del interés de los equipos de trabajo por cada una de las especies. Algunas de las UPS corresponden al establecimiento de huertos madre o huertos básicos con la semilla asexual obtenida en las parcelas de aprendizaje. De igual forma, se establecen otras UPS que utilizan la semilla cosechada en las parcelas de aprendizaje o la producción de material de siembra en los CI. Las capacidades de algunas organizaciones permiten el establecimiento de múltiples UPS destinadas a satisfacer la demanda de semilla de las y los asociados identificados como población por impactar.

En este punto, las organizaciones tendrán información y capacidades suficientes para decidir cómo continuar con la producción de semilla:

- Si lo realizarán para la mejora productiva en el interior de la organización, deberán diligenciar el plan de autoabastecimiento (anexo 3).

Este describe los acuerdos generales de la organización para la producción de semilla, las funciones del Comité de Semillas y el plan de acción para la producción, este último, construido a partir de las necesidades de semilla de las y los usuarios/clientes (cantidades). También incluye un análisis de las estrategias de financiación o los recursos necesarios para la producción de la semilla (dinero, mano de obra, tierra, insumos, etc.), lo cual se puede definir a partir de la experiencia en la parcela de aprendizaje.

Una vez la organización haya implementado las acciones de autoabastecimiento de semilla, y con el propósito de garantizar la sostenibilidad de la iniciativa, se plantea un instrumento de estrategia de mercadeo con el cual se pueda hacer seguimiento a la experiencia de uso de su producto semilla; este instrumento funciona como insumo para la mejora del proceso



de producción y distribución. El documento también pide consignar las especificaciones y atributos del producto en relación con la definición del precio y la presentación (figura 14).

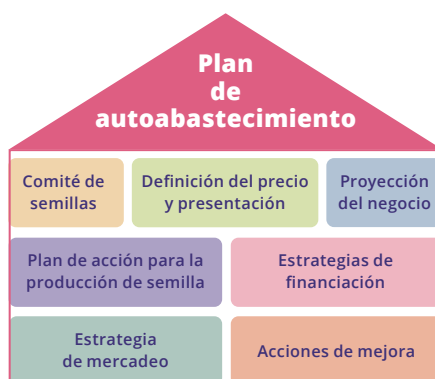


Figura 14. Plan de autoabastecimiento para la producción de semilla de calidad.

Fuente: Elaboración propia

También se incluye un apartado sobre la proyección del negocio en el que, a partir de la construcción y medición de indicadores, la organización decide si es apropiada o no la definición de la línea de negocio de semilla en su actividad productiva. El plan de autoabastecimiento concluye con las acciones de mejora en el proceso de producción.

- Si consideran la posibilidad de producir semilla como negocio e incursionar en el mercado, construir el modelo de negocio (anexo 3) permite orientar su decisión.

A partir de los indicadores que contribuyeron a la reflexión sobre la idea de la producción de semilla como negocio, sumados a los acuerdos y lineamientos del Comité de Semillas, la organización estaría preparada para incursionar en este mercado y estructurar un plan de acción para la producción de semilla con el uso de la información acerca de la



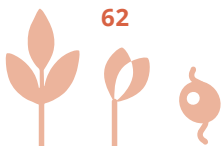
demanda de semilla (cantidades y fechas estimadas para su uso oportuno) por parte de sus clientes/usuarios.

Se incluye un apartado para estructurar los costos de producción. De esta forma, la información que ha recopilado la organización de sus clientes de semilla podrá aproximarse a una segmentación de mercados *a priori*, además de que la organización podrá contar con información suficiente para definir una propuesta de valor que incorpore los atributos sobre el uso de semilla de calidad, la presentación, los tiempos de entrega, los precios y demás servicios.

Otro de los componentes que se plantean es la identificación de los posibles canales de distribución y comunicación mediante los cuales la organización hará la entrega y promoción. Además, se proponen algunas preguntas con las cuales podrá fortalecer sus relaciones con los clientes a partir de la experiencia de uso de la semilla, sumado a las relaciones con el entorno como instrumento para la toma de decisiones frente a los competidores, aliados y proveedores.

Establecer el precio de entrega o comercialización de la semilla permite ordenar las fuentes de ingresos y empezar la construcción del flujo de caja para determinar indicadores de decisión como los gastos, los ingresos o el flujo neto de efectivo.

- La estructuración del modelo de negocio concluye con un plan de acción con actividades clave por mejorar en la producción de semilla y la gestión del entorno (figura 15).



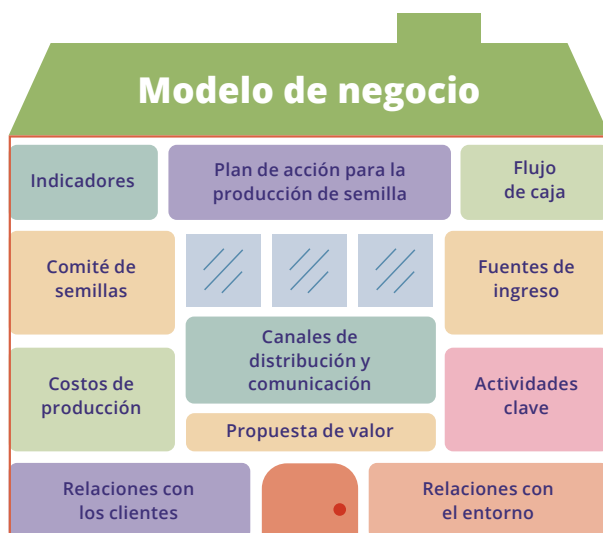


Figura 15. Modelo de negocio para la producción de semilla de calidad.

Fuente: Elaboración propia

Si el fortalecimiento de capacidades y la experiencia en producción, uso y comercialización de semilla proporcionan herramientas apropiadas para su implementación como negocio, el plan de agronegocio (anexo 3) contribuirá a afianzar esa decisión.

En este se considera la experiencia de comercialización de semilla para que la organización realice las proyecciones de producción a partir del análisis de la información proporcionada por los clientes, los costos de producción, la propuesta de valor, los canales de distribución y comunicación, las relaciones con el entorno, los datos y las fuentes de ingreso (figura 16).

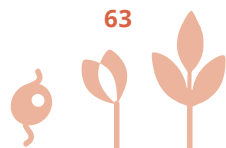




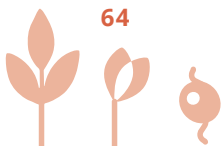
Figura 16. Plan de agronegocio para la producción de semilla de calidad.

Fuente: Elaboración propia

Momento 5: autoevaluación

Este momento se sugiere con la finalidad de hacer un alto en el camino, como un espacio de encuentro y reflexión entre cada organización y el equipo de investigación, a través de un ejercicio retrospectivo de autoevaluación que permite monitorear los cambios sobre procesos, conocimientos y prácticas.

Se proponen dos actividades: una, a través de la aplicación de la técnica de cambio más significativo (MSC, por sus siglas en inglés), como proceso de sensibilización, y otra, de autoevaluación numérica de cada uno de los dieciséis criterios medidos e identificados en el inicio del proceso de definición del perfil. La metodología de MSC consiste en la recopilación de narraciones en las que se identifiquen cambios a partir de los aprendi-



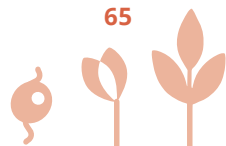
zajes obtenidos en el proceso transitado, donde la empatía, la confianza y la comunicación invitan a reflexionar y permiten obtener una imagen clara de lo que está sucediendo, en vez de condensar las transformaciones solamente en cifras. Se utiliza para monitorear iniciativas que no han predefinido los resultados, comparándolos con los que se tienen que evaluar (Davies & Dart, 2011); puede realizarse a través de entrevistas, grupos de discusión o anotaciones personales.

El ejercicio consiste en recopilar narraciones o historias en las que se evidencien cambios sobresalientes por medio de delegados o participantes designados de la organización, quienes preferiblemente debieron estar involucrados en la intervención o las acciones del PNS. Las historias permiten una discusión profunda sobre el valor de estos cambios reportados. Los ámbitos propuestos en el PNS sobre los que se quiere indagar el cambio son los siguientes:

- Nivel de participación de las y los integrantes de las organizaciones para la toma de decisiones.
- Forma de relacionamiento con actores externos.
- Producción y uso de la semilla.
- Comercialización de la semilla.
- Valoración o percepción de la semilla.

La recopilación de estas narraciones se propone de forma individual; en caso de que algunos de los asistentes tengan dificultades con la escritura, se sugiere utilizar la grabación de la voz o el video por medio de celulares, grabadoras o cámaras, para que queden como evidencia del proceso, o que uno de los facilitadores asista para escribir a quien lo requiera. Para iniciar o motivar la participación y reflexión, se sugieren las siguientes preguntas orientadoras:

- Si se analiza tiempo atrás, cuando se realizó el perfil y se diseñó el plan de trabajo, ¿cuáles cree que son los cambios más significativos que han surtido en la organización y entre sus asociados/as?

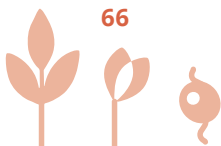


- ¿Cuáles han sido los cambios más significativos que han ocurrido en la organización a partir del ingreso al PNS y la implementación del plan de trabajo?
- ¿Cuáles fueron los principales obstáculos en el desarrollo del plan de trabajo? ¿Cómo los sobrellevaron?
- ¿Cuáles han sido los principales aprendizajes/logros que han obtenido en el proceso de desarrollo del plan de trabajo?
- ¿Cómo fue o ha sido su participación en el PNS y su rol frente a la implementación del plan de trabajo diseñado?
- Desde su punto de vista, compártanos un testimonio en el que evidencie el cambio más significativo que haya experimentado la organización por su participación en el PNS y la implementación del plan de trabajo hasta el momento.
- ¿Por qué considera que este testimonio es significativo?
- ¿Cómo cree que AGROSAVIA ha contribuido a que se genere este cambio?

Cuando sea posible, la narración debe escribirse como una simple composición en la que se describa la secuencia de los acontecimientos que ocurrieron. Una vez capturados los relatos, en plenaria se leen en voz alta las narraciones y se conversa acerca del valor de dichos cambios, teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- ¿Quién hizo posible ese cambio?
- ¿Cuándo ocurrió?
- ¿Qué pasó?
- ¿Dónde ocurrió?
- ¿Por qué se dio ese cambio?
- ¿Por qué fue importante para el proceso del PNS?
- ¿Cuáles podrían ser unas recomendaciones o aprendizajes sobre la forma como se llevó a cabo el proceso?

Para el cierre de este momento, se propone que el grupo reflexione sobre los avances logrados, dejando ver el nivel de compromiso como



resultado del esfuerzo y trabajo de la organización; además, se propone reconocer la importancia del uso de los aprendizajes adquiridos y de su adaptación a las realidades y la experiencia.

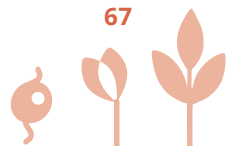
Por otra parte, la medición numérica de los dieciséis criterios identificados en el inicio del proceso se realiza a través de preguntas reflexivas y la búsqueda de consensos en las respuestas, que ayuden a conocer el estado actual de la organización (anexo 4). A partir de los resultados obtenidos, se evidencia el nivel de compromiso por parte de la organización y sus miembros al implementar el plan de trabajo y su disposición a aplicar los aprendizajes adquiridos, lo cual genera insumos —tanto para la organización como para el equipo de AGROSAVIA— útiles para definir el paso a seguir en procura de materializar la producción de semilla.

Este momento es trascendental y definitivo debido a que se construye una nueva fotografía, de tal manera que se vislumbre un nuevo estadio de la organización, que comprometa el inicio de nuevas acciones concretas de acuerdo con lo proyectado.

Momento 6: Graduación de la organizaciones del PNS

El acompañamiento a las organizaciones en el proceso de aprendizaje sobre la producción y uso de semilla de calidad, la implementación metodológica de espacios participativos para la discusión y el uso de herramientas para la comunicación y el consenso permiten mejorar las capacidades de las organizaciones para la toma de decisiones de manera autónoma. Lo anterior favorece, por un lado, que las organizaciones empleen las experiencias y conocimientos adquiridos en el desarrollo de proyectos por fuera del marco técnico de la semilla para la producción agropecuaria; por otro lado, le permite a AGROSAVIA continuar su quehacer en nuevos territorios y organizaciones de productores y productoras.

Esto representa un acontecimiento puntual y significativo para el equipo de AGROSAVIA, el PNS y las organizaciones, pues su graduación es el inicio de un proceso de mayor autonomía y decisión.





Capítulo III

Reflexiones y conclusiones

La estructuración y funcionamiento efectivo de un SNS precisa el desarrollo permanente de diferentes iniciativas orientadas a la mejora de la producción, comercialización, investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), fomento, gestión del conocimiento y cualquiera de los mecanismos que garantice la disponibilidad de semilla de calidad para los sistemas agrícolas. Este capítulo tiene el propósito de reflexionar sobre los aciertos y equivocaciones durante el diseño e implementación de los instrumentos metodológicos para el fortalecimiento de capacidades de las organizaciones, como ejercicio que contribuye a definir los conocimientos adquiridos sobre el proceso adelantado y aporta desde lo positivo y lo negativo para su réplica, mejora o adaptación en otros contextos o circunstancias.

Alistamiento corporativo

La formulación del PNS se realiza según los intereses, indicadores y objetivos de AGROSAVIA, enfocados al logro del desarrollo tecnológico agropecuario, que comienza con la disponibilidad de semilla de calidad. Si bien es cierto que se reconoce la importancia de la participación y coordinación interinstitucional, en este proceso no se vinculó de manera directa la definición y puesta en común de la participación

y contribución de los actores (organizaciones de productores/as, entidades de educación, otras instituciones y gremios) como parte del cumplimiento de su misión institucional, lo cual requirió la dedicación de tiempo y otros recursos durante la ejecución para tener claridad sobre las metas y capacidades potenciales en procura de objetivos comunes. Esta situación dificultó que se destinaran recursos específicos para cumplir con el objetivo del PNS.

El PNS, liderado y coordinado desde AGROSAVIA, es un plan que requiere de voluntades y compromisos interinstitucionales en los que el ICA y el SENA son aliados estratégicos, pero queda la sensación de no identificar los puntos de encuentro entre los aliados y el ejercicio de lograr una agenda coordinada. Lo anterior constituye un reto por el que hay que seguir trabajando y generar espacios de discusión, concertación y construcción colectiva.

Para alcanzar eficientemente los objetivos del PNS, se hizo necesario gestionar esfuerzos con distintos actores del nivel nacional, regional y local que complementarían los procesos de fortalecimiento para la innovación. De acuerdo con lo anterior, se consideró que un aliado del PNS era “una persona natural o jurídica que, por su experiencia, recursos, conocimientos y capacidades en el sector agropecuario y en las regiones, pudiera asumir responsabilidades, apoyar y acompañar las actividades de la ruta para la consolidación, en función de dinamizar y optimizar esfuerzos para lograr los objetivos propuestos en los planes de trabajo”. Generar una alianza requiere, para su logro, establecer equipos transdisciplinarios responsables de las instituciones aliadas y determinar los canales de comunicación que permitan contar con información actualizada para tomar decisiones oportunas sobre el plan de trabajo de las organizaciones e intentar abordar todos los mecanismos posibles de concertación.



Convocatoria y selección

Ya que este proceso está direccionado hacia el ingreso de organizaciones asentadas en la ruralidad, se deben reconocer las distintas brechas de índole digital, tecnológico y de acceso a la información, las cuales dificultan el diligenciamiento de documentos, el acceso a plataformas, entre otras estrategias de interacción.

En las cartas de motivación solicitadas, es importante que se reconozcan los intereses de las organizaciones y si estas tienen claridad respecto al objetivo y la filosofía del PNS. Esto, debido a que en ocasiones se visibiliza como una oportunidad asociada al fomento o la subvención de las actividades.

Frente al criterio de selección de *experiencia en la actividad agrícola*, especialmente en la especie de interés, es importante considerar las realidades productivas del sector agropecuario, pues buena parte de los pequeños y medianos productores están vinculados a organizaciones que desarrollan actividades en múltiples sistemas agrícolas como estrategia para la seguridad alimentaria y participan en mercados volátiles. Por lo anterior, este criterio debe enfocarse principalmente en validar la experiencia en el desarrollo de actividades agropecuarias, además de no ser excluyente en la selección de las organizaciones.

Para este proceso de selección, en caso de empate, se deben estructurar mecanismos de decisión que eviten utilizar o incluir la valoración de criterios adicionales. Esto, con el fin de cumplir con los acuerdos en términos de cupos por especie o región y reconocer los procesos de alistamiento, socialización y asignación de recursos para el fortalecimiento de capacidades.

Con el paso de las convocatorias, y en aras de implementar la política antitrámite, se redujo la cantidad de documentos solicitados a las organizaciones.



Perfil de la organización

Si bien las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) constituyen una buena alternativa, siguen siendo muchos los desafíos en materia de alfabetización digital y conectividad en la ruralidad. Al respecto, las condiciones propias de la pandemia por covid-19 demostraron la flexibilidad y las capacidades del equipo de trabajo de la Corporación y de las organizaciones, puesto que se avanzó en el acceso a las plataformas de comunicación en línea y a instrumentos para compartir contenidos digitales en texto y audiovisuales, e incluso se propiciaron escenarios que actualmente prevalecen como instrumentos de comunicación y toma de decisiones en las organizaciones, como los grupos de WhatsApp.

Por otra parte, para lograr un diagnóstico apropiado, se incluyó un número elevado de preguntas, lo que en algunas ocasiones generó agotamiento y dificultad en el diligenciamiento en línea de las encuestas diseñadas para la definición del perfil. Igualmente, en el equipo de trabajo queda la inquietud de si las respuestas fueron dadas por una sola persona o concertadas por la organización, dado que se propuso realizar de manera autónoma; por lo tanto, se reconoce el valor que representan los encuentros cara a cara y la construcción de confianza.

Definición del plan de trabajo

El plan de trabajo fue una herramienta que guio el trabajo individual y colectivo de la organización, y buscó incentivar y motivar la toma de decisiones; sobre este, se resaltó la posibilidad de cambio y ajuste permanente en lo allí acordado, en consideración del ritmo propio de las posibilidades, expectativas y propósitos de las organizaciones, por lo que se espera que sean estas las que transformen autónomamente sus prácticas.

Si bien el plan de trabajo debía ser construido de manera conjunta por la organización y los equipos de trabajo de AGROSAVIA a partir del perfil identificado; el equipo de AGROSAVIA adelantaba uno como



propuesta, de manera preliminar. Se esperaba que esta versión fuera complementada, revisada, discutida y avalada por los miembros de la organización, pero en la mayoría de los casos no se presentaron contribuciones significativas ni rechazo frente a lo planteado, lo cual deja en evidencia el reto de superar el relacionamiento unidireccional entre los involucrados en el proyecto e invita a promover procesos de mayor autonomía, confianza y gestión por parte de las organizaciones.

Ejecución del plan de trabajo

En las parcelas de aprendizaje, los procesos de implementación de las técnicas de producción de semilla tendrán mayor éxito en la medida que se desarrollen con el empleo de materiales con los cuales están familiarizados los agricultores y las productoras en sus fincas, con sus vecinos o diferentes espacios físicos para la obtención de semilla, y no cuando se priorizan aquellos materiales disponibles por la institucionalidad.

Consolidarse como productor o productora de semilla depende en gran medida del compromiso de las organizaciones. Así, se ha evidenciado que frecuentemente el Comité de Semillas cumple con sus funciones y responsabilidades, pero en algunas ocasiones, a pesar de que hay un comité nombrado, el trabajo se concentra en un menor número de personas. Es por eso que se hace necesario siempre generar interés y motivar la apropiación por parte de las y los productores hacia las acciones realizadas en el marco del PNS. La apropiación de conocimientos por parte de quienes integran las organizaciones en relación con el plan de trabajo impartido muchas veces está relacionada con los procesos flexibles en las metodologías, las capacidades y los conocimientos del equipo de trabajo, así como en la articulación institucional, que permite elaborar mecanismos de fácil aprendizaje.

Uno de los mayores aciertos de esta versión del PNS fue contar con un componente de investigación en la producción de semilla de calidad, pues permitió llenar vacíos de conocimiento, resolver temas urgentes



en la producción de semillas y robustecer su modelo de producción para hacerlo replicable, eficiente y sostenible en el trabajo con las organizaciones.

Algunos eventos coyunturales, como la emergencia sanitaria por el covid-19, fenómenos naturales y situaciones de orden público, pudieron llegar a afectar negativamente el cumplimiento total del plan de trabajo, por lo que es un reto aprender a sortear estos desafíos e impulsar la innovación.

Concertar y acoplarse a los tiempos de las organizaciones puede significar un gran reto, pero constituye un factor de éxito para la participación y sentido de corresponsabilidad, por lo que concertar fechas y horarios disminuye los riesgos de ausentismo y deserción en los procesos, más aún cuando se busca la participación de grupos de interés especiales, como mujeres, juventudes o etnias.

El cierre del plan de formación de las organizaciones mediante la construcción de las tres plantillas diferenciadas (anexo 3) requiere una revisión permanente de los compromisos y el alcance del proyecto no solo con las organizaciones, sino también con los equipos de trabajo; usualmente, quienes hacen investigación son expertos en la dimensión productiva de semilla de calidad, y en algunas ocasiones pierden de vista la importancia de fortalecer una visión integral que contemple otras dimensiones para la gestión apropiada de los recursos y para la comercialización de semilla.

En esta versión del PNS se contó con la participación de grupos o colectivos étnicos, de mujeres e incluso de víctimas del conflicto armado interesados en los procesos de producción de semilla, con los cuales no existió ningún tipo de segmentación. Por lo anterior, con la premisa de la diversidad biocultural del país y en especial del sector agropecuario, las acciones futuras del PNS deberán estar enfocadas en el desarrollo de herramientas metodológicas



y, posteriormente, en el fortalecimiento de las capacidades en los equipos de investigación, para que se reconozcan las diferentes formas de organización, los mecanismos para la toma de decisiones, las tradiciones, las culturas y, en general, las necesidades de las comunidades, en busca de favorecer el trabajo participativo y la implementación del enfoque diferencial.

Es importante resaltar que la estrategia de fortalecimiento de capacidades acertó al considerar la integralidad del conocimiento, desde el desarrollo de las habilidades y destrezas que implica producir semilla con criterios de calidad y tomar decisiones frente a la posibilidad de considerarla una idea de negocio, hasta favorecer el empoderamiento y la capacidad de gestión, tanto individual como colectiva, que conlleve a la dinamización de los sistemas locales de semillas.





Referencias

Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA). (2015). *Guía práctica de mejoramiento de vida “Alli Kawsanamanta”*. <https://www.jica.go.jp/Resource/project/spanish/ecuador/001/materials/c8h0vm00008bcae4-att/vida.pdf>

Aguilar Gómez, T., García Hoyos, A. M., & García Álvarez, M. (2018). *Sistema participativo de garantía de la calidad de semillas criollas y nativas para las Casas Comunitarias de Semillas en Colombia*. Recab Antioquia. <https://www.semillasdeidentidad.org/es/sistema-participativo-de-garantias>

Aponte-Jaramillo, E., & Vásquez-Rizo, F. E. (2020). Educación y gestión social del conocimiento para la construcción de capital social. *Educação & Sociedade*, 41. <https://doi.org/10.1590/ES.226119>

Araujo Vásquez, H. A. (2023). *Esquema participativo de producción de semilla de calidad de aguacate (Persea americana Mill.) en la Asociación de Mujeres Unidas de San Isidro (Amusi)* [documento interno]. Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (AGROSAVIA).



Boucher, F., & Reyes-González, J. A. (2016). El Enfoque SIAL como catalizador de la acción colectiva: casos territoriales en América Latina. *Estudios Sociales: Revista de Investigación Científica*, 25(47). <https://www.redalyc.org/pdf/417/41744004001.pdf>

Cañar Serna, D. Y., Tibaduiza Castañeda, L. P., Sarmiento Moreno, L. F., Medina Mérida, M. J., López Rebolledo, L. A., & Sepúlveda Forero, J. L. (2022). *Conceptos básicos de trazabilidad en la producción de semillas para pequeños y medianos agricultores*. Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (AGROSAVIA). <https://doi.org/10.21930/agrosavia.manual.7405149>

Castro Jiménez, A., Vargas Ramírez, D. N., Suárez Villota, P. D., & Tobar Sánchez, S. L. (2023). *Manual de costos de producción de semilla para pequeños y medianos productores*. Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (AGROSAVIA). <https://doi.org/10.21930/agrosavia.manual.7406344>

Centro de Investigación y Educación Popular (Cinep). (s. f.). Especial: Las voces jóvenes del campo hablan. <https://www.cinep.org.co/es/especial-las-voces-jovenes-del-campo-hablan/>

Chacón, X., & García, M. (2016). *Redes de custodios y guardianes de semillas y casas comunitarias de semillas nativas y criollas. Guía metodológica*. Swissaid. <https://semillas.org.co/apc-aa-files/5d99b14191c59782eab3da99d8f95126/guia-redes-de-semillas-2017.pdf>

Chevalier, J. M., & Buckles, D. J. (2009). *Guía para la investigación colaborativa y la movilización social*. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/server/api/core/bitstreams/37cfc655-0973-4c17-8301-2b6c14dd0d67/content>



Cisneros, P. (2004). *Proceso de cambio de una empresa*. El Cid Editor.

Contreras, P., & Montecinos, E. (2019). Democracia y participación ciudadana: tipología y mecanismos para la implementación. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(2), 178-191. <https://www.redalyc.org/journal/280/28059953014/28059953014.pdf>

Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (AGROSAVIA). (2024). *Términos de la invitación Plan Nacional de Semillas – PNS*. <https://www.agrosavia.co/media/4kao4ulr/te-rminos-de-referencia-convocatoria-pns-especies-arboreas-nativas.pdf>

Corporación Grupo Semillas Colombia. (2019). *Primer informe sombra específico de mujeres rurales y campesinas en Colombia. Presentado a la 72 sesión del Comité de la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer – CEDAW*. <https://www.semillas.org.co/es/primer-informe-sombra-especi-769-fico-de-mujeres-rurales-y-campesinas-en-colombia-presentado-a-la-72o-sesio-769-n-del>

Davies, R., & Dart, J. (2011). *Técnica del “cambio más significativo”*. <https://www.mande.co.uk/wp-content/uploads/2005/MS%20Guide/Spanish%20translation%20of%20MSC%20Guide.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2021). *Juventud en Colombia*. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/dic-2021-nota-estadistica-juventud-en-colombia.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2022). *Nacimientos en niñas y adolescentes en Colombia*. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/ene-2022-nota-estadistica-embarazo.pdf>



Garrido Rubiano, M. F., Pulido Castro, S. X., Lesmes Chavur, A. R., Buitrago Albarado, C. P., Molano Bernal, L. C., Montes Vergara, J. C., Tibaduiza Castañeda, L. P., Vela, J. F., Porras López, C. A., Benavides, G., Díaz Acosta, J., & Rendón Ocampo, C. P. (2021). *La extensión agropecuaria para la innovación*. Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (AGROSAVIA). <https://doi.org/10.21930/agrosavia.analisis.7404722>

Geilfus, F. (2002). *80 herramientas para el desarrollo participativo. Diagnóstico, planificación, monitoreo y evaluación*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). <http://ejoventut.gencat.cat/permalink/aac2bb0c-2a0c-11e4-bcfe-005056924a59>

Gray, D., Brown, S., & Macanufo, J. (2010). *Gamestorming. 83 juegos para innovadores, inconformistas y generadores del cambio*. Deusto.

Korol, C. (2016). *Somos tierra, semilla, rebeldía: mujeres, tierra y territorio en América Latina*. Grain; Acción por la Biodiversidad; América Libre.

Kumpulainen, K., & Soini, K. (2019). How do community development activities affect the construction of rural places? A case study from Finland. *Sociologia Ruralis*, 59(2). <https://doi.org/10.1111/soru.12234>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR). (2018). *Situación de las mujeres rurales en Colombia 2010-2018*. <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/direcciones/Documents/Situacion%20de%20las%20mujeres%20rurales%20en%20Colombia%202010-2018.pdf>

Montero, S., & Calderón Gómez, N. (2020). Asociatividad, liderazgo inclusivo y desarrollo económico local. El Grupo de Artesanos Independientes de Mompox. *Bitácora Urbano Territorial*, 30(1). <https://doi.org/10.15446/bitacora.v30n1.62160>

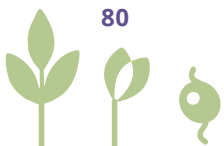


- Ortega Hoyos, A. J., & Marín Verhelst, K. (2019).** La innovación social como herramienta para la transformación social de comunidades rurales. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (57), 87-99. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/1056>
- Peñafiel-Loor, J. F., Pibaque-Pionce, M. S., & Álvarez-Indacochea, A. A. (2020).** La planeación como herramienta en la administración de las empresas. *FIPCAEC*, 5(5), 104-121. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.283>
- Rodríguez, H., & Ramírez, C. J. (2016).** Análisis de la sostenibilidad de los procesos de fortalecimiento de la asociatividad rural: el caso de Asomora. *Revista de Ciencias Agrícolas*, 33(1), 9-21. <https://doi.org/10.22267/rcia.163301.2>
- Rodríguez Yzquierdo, G. (2019).** *Metodología, especies y territorios* [documento interno]. Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (AGROSAVIA).
- Sánchez, M. (2008).** Seguimiento y evaluación de planes y proyectos educativos: un reto y una oportunidad. *Omnia*, (3), 32-50. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73711121002.pdf>
- Santos, E., Villasante, T. R., Chaves Gómez, P., García Montes, N., Arnánz Monreal, L., Caballero Ferrándiz, J., Rodríguez Vásquez, J. C., Celis Villalón, A. A., Goulart, J. O., Gutiérrez, P. M., Pulido Martín, M., Muñoz López, J., & Kebir Tio, M. (2018).** *Metodologías participativas y democracias transformadoras*. Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible (Cimas). <https://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2018/03/MetParticipativasPracticasTransformadoras.pdf>

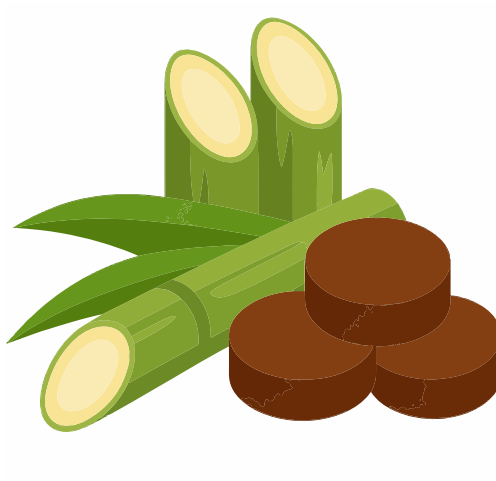


Soriano-Rivera, R. (2016). Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, (1), 38-86. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7185811>

Yáñez, R., & Albacete, M. (2020). *Indicadores territoriales de calidad de vida y bienestar subjetivo* [documento de trabajo n.º 266]. Rimisp. <https://www.rimisp.org/wp-content/uploads/2020/10/Rimisp-DT-266-Yanez-Albacete.pdf>



Anexos



Anexo 1.

Calificación por dimensión y criterio del perfil organizacional

Dimensión productiva-ambiental		
En proceso de conformación	En proceso de desarrollo	En proceso de consolidación

1. Planeación para la producción

Permite conocer la forma como se planifica entre los integrantes de la organización en función del desarrollo de los procesos productivos.

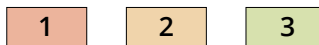
No hay planificación entre las y los integrantes de la organización para la producción.	Las y los integrantes planifican individualmente la producción en función de algunas variables como riesgo agroclimático, precios, mercado, tecnologías y recomendaciones.	Las y los integrantes de la organización planifican la producción de manera consensuada entre todos/as, buscando que incorpore las variables de riesgo agroclimático, precios, mercado, tecnologías y recomendaciones.
---	--	--

2. Selección de semilla para la siembra que permita el aseguramiento de la calidad

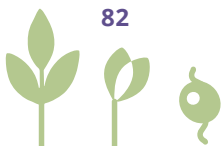
Permite conocer el tipo de semilla que utilizan los integrantes de la organización y sus conocimientos, capacidades y competencias sobre los estándares de calidad.

Las y los integrantes de la organización desconocen los estándares que permiten asegurar la calidad en el proceso de obtención de semilla en términos físicos, genéticos, sanitarios y fisiológicos.	Las y los integrantes de la organización reconocen los estándares que permiten asegurar la calidad en las semillas en términos físicos, genéticos, sanitarios y fisiológicos, pero no lo asumen como un factor de decisión para iniciar su proceso productivo (no saben muy bien el origen de la semilla que utilizan en su proceso productivo).	Las y los integrantes conocen el significado de semilla de calidad y realizan la compra de semilla según la normatividad vigente. Conocen los atributos que representan la calidad en las semillas (físicos, genéticos, sanitarios y fisiológicos) y los asumen como factor de decisión, pues los exigen en el momento de escoger la semilla para su proceso productivo.
--	--	--

CONVENCIONES COLOR:



[Continúa]



[Continuación]

Dimensión productiva-ambiental		
En proceso de conformación	En proceso de desarrollo	En proceso de consolidación

3. Procedimiento para la obtención de semilla: flujo de información

Permite identificar si se cuenta con un procedimiento, flujograma o herramienta de identificación y seguimiento para la producción de semilla.

La organización no cuenta con un procedimiento (flujograma) sobre producción y acondicionamiento de la semilla.	La organización cuenta con un procedimiento (flujograma) sobre la producción de semilla, pero no lo pone en práctica para su obtención.	La organización cuenta con un procedimiento (flujograma) sobre la producción de semilla y lo utiliza para cumplir con la calidad propuesta.
---	---	---

4. Experiencia en la producción de semilla de calidad y manejo de la información

Permite comprender las competencias y capacidades con las que cuenta la organización para la producción de semilla y el manejo de información relacionado con volúmenes de producción y comercialización.

Las y los integrantes de la organización no tienen experiencia ni llevan registros sobre la producción de semilla.	Las y los integrantes de la organización han desarrollado acciones y proyectos relacionados con la producción de semilla de los que ha llevado registros para la producción, pero no produce semilla actualmente.	Las y los integrantes de la organización tienen experiencia en la producción de semilla, la producen actualmente y llevan registros sobre la producción y comercialización, lo que les permite tomar decisiones.
--	---	--

5. Activos productivos (infraestructura, maquinaria y equipos para la producción de semilla)

Permite determinar el estado de la organización en términos de activos productivos para la conformación de una unidad de producción de semilla.

La organización no cuenta con infraestructura para la producción de semilla.	La organización cuenta con limitada infraestructura para la producción de semilla según la normatividad vigente.	La organización cuenta con la infraestructura requerida para la producción de semilla según la normatividad vigente.
--	--	--

[Continúa]



[Continuación]

Dimensión productiva-ambiental		
En proceso de conformación	En proceso de desarrollo	En proceso de consolidación

6. Asistencia técnica y extensión agropecuaria

Permite determinar el nivel de relacionamiento de la organización con entidades prestadoras de servicios de asistencia técnica y extensión agropecuaria.

Las y los integrantes manifiestan no ser beneficiarios de ningún servicio de extensión agropecuaria ni asistencia técnica.	Las y los integrantes cuentan con limitado relacionamiento con entidades que prestan el servicio de asistencia técnica o extensión agropecuaria, pero no se considera una prioridad dentro de la organización.	Las y los integrantes cuentan con disponibilidad del servicio de asistencia técnica o extensión agropecuaria requerida para la producción de semilla.
--	--	---

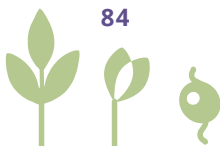
Dimensión organizacional		
En proceso de conformación	En proceso de desarrollo	En proceso de consolidación

7. Definición de roles y funcionalidad

Permite identificar el nivel de madurez de la organización con respecto a la definición de una estructura organizativa funcional y efectiva, representada en instancias de organización, funciones y responsabilidades.

No existen roles definidos entre los y las integrantes que permitan un correcto funcionamiento de la organización.	Existe diferenciación de roles entre los y las integrantes, aunque no son operativos.	Existen roles definidos entre los y las integrantes y se cumplen con responsabilidad y compromiso, lo cual se refleja en la operación.
--	---	--

[Continúa]



[Continuación]

Dimensión organizacional		
En proceso de conformación	En proceso de desarrollo	En proceso de consolidación

8. Mecanismo de selección con principios de igualdad y equidad

Permite identificar el nivel de reconocimiento de la participación de las mujeres y las juventudes, no solo como integrantes de la organización, sino también en cargos directivos y administrativos.

No existe claridad sobre el uso de principios de igualdad y equidad para promover la participación de mujeres y jóvenes en cargos directivos y administrativos.	La organización cuenta con principios de igualdad y equidad para promover la participación de mujeres y jóvenes en cargos directivos y administrativos, pero no cuenta con ninguna representación de esta población en estos cargos.	La organización cuenta con principios de igualdad y equidad, lo cual se refleja en que hay mujeres y jóvenes en cargos directivos y administrativos.
---	--	--

9. Comunicación interna

Permite identificar el nivel de relacionamiento e interacción interna, así como los medios y recursos que utilizan para comunicarse.

No se han definido canales y herramientas de comunicación interna que permitan dar a conocer las decisiones de forma eficaz.	Cuentan con canales y herramientas de comunicación definidos, pero no son eficaces porque las y los integrantes no conocen las decisiones que se toman.	Cuentan con canales y herramientas de comunicación eficaces, lo que permite que las y los integrantes accedan a la información de los espacios de decisión sin haber participado en estos.
--	---	--

10. Interés en el trabajo organizado para el logro de los objetivos

Permite medir la capacidad de la organización para priorizar y adelantar proyectos y acciones en función de un objetivo común, como estrategia de proyección interna y sostenibilidad de sus operaciones.

Las y los integrantes no se sienten identificados con los objetivos comunes, la misión y la visión, y no reconocen el alcance y los beneficios de trabajar colectivamente.	Las y los integrantes conocen los objetivos, la misión y la visión de la organización, pero no se cohesionan; sus integrantes están aprendiendo a interiorizar el objetivo del trabajo conjunto.	La organización está cohesionada y sus integrantes comprenden el objetivo del trabajo conjunto, en función del logro de los objetivos, la misión y la visión, lo cual se refleja en su accionar.
--	--	--

[Continúa]



[Continuación]

Dimensión organizacional		
En proceso de conformación	En proceso de desarrollo	En proceso de consolidación

11. Relacionamiento con el entorno

Permite identificar el nivel de relacionamiento e interacción de la organización con el entorno para establecer y mantener relaciones de interés y beneficio mutuo con otras instituciones, ejecutar agendas comunes y resolver conflictos.

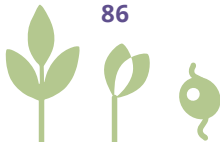
No hay interacción clara con otras entidades.	La organización ha interactuado con otras entidades, pero sin objetivos ni logros claros en la articulación.	La organización ha desarrollado alianzas con otras entidades y estas han permitido una evolución significativa en los procesos de la actividad productiva.
---	--	--

12. Gestión de recursos

Permite identificar la capacidad de la organización para formular, gestionar y ejecutar proyectos que responden a su visión de futuro, financiados con recursos externos o propios, con sus respectivos procesos de seguimiento y evaluación.

Las y los integrantes de la organización no han gestionado recursos que provengan de convocatorias de otras instituciones para el logro de sus objetivos.	Las y los integrantes de la organización manifiestan tener experiencia en gestión y ejecución de proyectos obtenidos con recursos de convocatorias propuestas por otras instituciones, pero no tienen claridad sobre su desempeño porque no se realizan procesos de seguimiento y evaluación.	Las y los integrantes de la organización tienen experiencia en gestión y ejecución de proyectos logrados con recursos de convocatorias propuestas por otras instituciones para el logro de sus objetivos, con la realización de procesos de seguimiento y evaluación.
---	---	---

[Continúa]



[Continuación]

Dimensión de gestión financiera y de mercadeo

En proceso de conformación

En proceso de desarrollo

En proceso de consolidación

13. Registros de gestión financiera

Permite identificar si la organización lleva registros adelantados sobre su proceso de gestión financiera y comercial y los comprende para tomar decisiones sobre su negocio.

La organización no lleva registros financieros por área de trabajo.

La organización lleva registros financieros actualizados por área de trabajo, pero no los utiliza para tomar decisiones.

La organización lleva registros financieros actualizados por área de trabajo y toma decisiones de mejoramiento con base en sus resultados.

14. Financiamiento de la organización

Permite conocer la capacidad de la organización para administrar sus recursos e implementar una estrategia de financiamiento que le asegure ciertos niveles de autonomía y sostenibilidad.

La organización no cuenta con un esquema definido de financiamiento para el desarrollo de las actividades de producción de semilla.

La organización cuenta con esquemas de financiamiento definidos en documentos, pero estos no se cumplen en el desarrollo de su actividad productiva.

La organización cuenta con un esquema definido de financiamiento que le permite tener autonomía e independencia para el desarrollo de las actividades de producción de semilla.

15. Experiencia crediticia

Permite determinar la experiencia de la organización en gestión y obtención de créditos ante entidades de financiamiento.

Como organización, no han gestionado créditos ante entidades financieras.

Como organización, han gestionado créditos ante entidades financieras, pero no han sido aprobados.

Como organización, han gestionado créditos ante entidades financieras y estos han sido aprobados.

16. Modo de comercialización que identifican para la semilla

Permite identificar los modos de comercialización de semilla propuestos por la organización.

La organización no cuenta con una estrategia de comercialización de semilla.

La organización vislumbra ideas para elaborar la estrategia de comercialización de semilla.

La organización cuenta con una estrategia clara de comercialización de semilla.

Fuente: Elaboración propia



Anexo 2.

Acuerdo de voluntades para la producción y uso de semilla de calidad en el marco del PNS

Este documento pretende servir de ejemplo a las organizaciones en el momento de definir la estrategia de producción de semilla para su autoabastecimiento.

Ventajas de contar con este acuerdo de voluntades:

- Clarifica las condiciones en las que la organización realizará la producción y uso de la semilla entregada por el PNS.
- Permite mostrar y hacer seguimiento de forma transparente a los compromisos sobre la producción y su calidad.
- Favorece el acompañamiento que debe darse desde la organización hacia los y las productoras para realizar el proceso de producción de semilla con calidad, a partir de la recopilación y manejo de los datos que permiten tomar decisiones relacionadas con la productividad, los precios y demás variables que intervienen en la producción y comercialización de la semilla.

¿Sobre qué es el acuerdo?:

Recursos para la financiación de la producción de semilla, para asegurar la calidad.

- Cantidades por producir y justificación de estas.
- Formas de distribución de la semilla producida.
- Formas de fijación del precio de la semilla.

¿Cuál sería la penalidad en caso de incumplimiento del acuerdo de voluntades?:

Por tratarse de un acuerdo de voluntades, este se fundamenta en la puesta en común de una relación con un determinado fin; así, se



propone que la penalidad sea acordada como una sanción que determine la organización en caso de que alguno de los involucrados no cumpla con las decisiones planteadas en el acuerdo.

¿Quiénes deben firmarlo?:

Lo redacta el Comité de Semillas, y la junta directiva, como voz de la asamblea, debe estar de acuerdo; finalmente, los y las productoras y los usuarios lo firman.

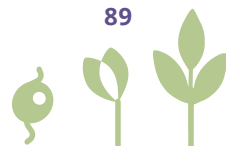
FECHA: _____

Acuerdo de voluntades para la producción y uso de semilla de calidad de especie/variedad (*nombre científico*) en nombre de la asociación (*sigla de la asociación*)

Este documento genera los lineamientos para el acuerdo de voluntades en la asociación de productores nombre de la asociación para la producción de semilla con fines de autoabastecimiento. No tiene el alcance de ser un ejercicio comercial. Para fines de comercialización con terceros, se debe cumplir, entre otras cosas, con la Resolución ICA 3168 de 2015.

Se debe tener en cuenta que:

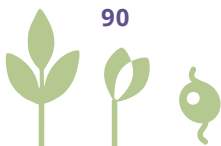
En este espacio se contemplan los aspectos más relevantes para contextualizar el propósito de cada organización para producir semilla, para su autoabastecimiento, así como las consideraciones por las cuales esta llega a los acuerdos contemplados en el documento. Aquí resultan más que pertinentes los asociados vinculados al Comité de Semillas o quien sea el enlace del PNS en la asociación.



1. **Sigla de la asociación** cuenta con **número** años de experiencia en la producción de **sistema productivo al que se presentó en la convocatoria** (**nombre científico**).
2. **Sigla de la asociación** ha identificado, como una oportunidad de negocio, producir semilla para **justificación**.
3. **Sigla de la asociación** cuenta con un lote productivo de **número** hectáreas en arriendo y con **número** hectáreas propias.
4. En el marco del PNS, **sigla de la asociación** ha definido en su organigrama la creación del Comité de Semillas para que este se encargue de la estandarización y producción de semilla para mejorar la productividad.

Nombre del integrante del Comité de Semillas	Cargo/rol

5. Se ha identificado a las y los asociados y agricultores que presentan interés y quieren participar de los procesos adelantados en el marco del PNS y el fortalecimiento de las capacidades de la organización para su consolidación como productora de semilla de calidad.
6. **Sigla de la asociación** viene participando en las actividades que se derivan del plan de trabajo que construyó con el acompañamiento de AGROSAVIA y sus aliados.



Se propone establecer un acuerdo de voluntades para la producción y uso de semilla para el autoabastecimiento de **sigla de la asociación**, en el que se definirán las responsabilidades del Comité de Semillas, de los productores y de los usuarios de la semilla, con los estándares de calidad, y así formalizar los compromisos del acuerdo.

Las y los productores de semilla, considerados en este acuerdo como aquellos que asumen el compromiso de producir y proveer el material de siembra de calidad a partir de los requerimientos internos de **sigla de la asociación**, asumirán los siguientes compromisos:

- Producir **número y unidad de medida** de semilla de calidad, considerando que **nombre de la asociación** sembrará **número** hectáreas para satisfacer la demanda de **número** usuarios internos.

Para definir la cantidad de semilla por producir, se debe considerar la posibilidad de pérdidas en cada etapa del proceso productivo. Igualmente, entre las partes se debe definir cómo se organizarán y manejarán las pérdidas a las que se pudiera llegar.

- A partir de la información sobre el área para la producción (tomada del listado de productores), la demanda de semilla y los costos relacionados con su producción, el Comité de Semillas se encargará de gestionar y asegurar los recursos necesarios para la producción de semilla de calidad.

Se debe definir la estrategia que se adelantará para contar con el recurso. Entre las opciones que se contemplan, están una cuota extra de las y los asociados, un proyecto formulado y financiado por entes territoriales, créditos o recursos propios.



- Realizar seguimiento y llevar registros del proceso productivo que evidencien la implementación de prácticas adecuadas para la producción de semilla de calidad, como estrategia de manejo transparente de la información.

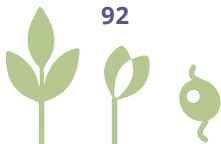
Se debe especificar la forma como se hará seguimiento al proceso productivo para la obtención de semilla, mediante protocolos de producción de semilla de calidad, aplicando los esquemas de aseguramiento de la calidad; fotografías; informes trimestrales; una bitácora del proceso de trazabilidad; archivos, entre otras opciones.

- El precio de venta de la semilla de **sistema productivo al que se presenta** será de **valor en letras y número**.

El precio puede definirse de acuerdo con los costos de producción, el margen de ganancia, el valor agregado y demás consideraciones de la asociación para un ciclo productivo en específico y según los ejercicios prácticos realizados en el proceso de fortalecimiento de capacidades en el componente financiero.

- La distribución propuesta para la entrega de la semilla de **sistema productivo** a los usuarios **se realiza a través de**.

Definir cuál será la forma de entrega. Por ejemplo, el material se podrá disponer en el centro de acopio, en la casa del presidente o donde se considere más conveniente para los productores y usuarios.



Las y los usuarios de la semilla, considerados en este acuerdo de voluntades como aquellos que harán uso de la semilla de **sistema productivo al que se presenta**, proveída por los productores en las cantidades y el precio acordados, asumirán los siguientes compromisos:

- Adquirir la cantidad de semilla definida al realizar la firma del acuerdo y al precio acordado.
- Reportar la cantidad cosechada con el fin de contar con información que permita hacer seguimiento y establecer planes de mejora en caso de que se requieran.
- Reportar cualquier situación que se pueda presentar con el manejo de la semilla.

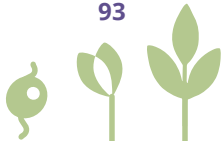
Penalidad:

De mutuo acuerdo, **sigla de la asociación** define que quien incumpla este acuerdo de voluntades tendrá que **describir la sanción acordada por la organización**.

Productores de semilla de sigla de la asociación:

Nombre	Cantidad de hectáreas para la siembra de semilla	Firma

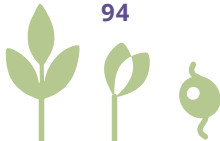
[Continúa]



[Continuación]

Usuarios de semilla de sigla de la asociación:

Nombre	Cantidad	Precio	Firma



Anexo 3.

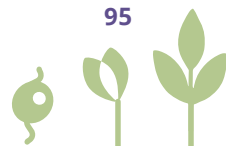
Plantillas para el entregable final de indicadores de desempeño (plan de autoabastecimiento, modelo de negocio y plan de agronegocio)

Con el fin de documentar el avance en la ejecución del plan de trabajo llevado a cabo por cada una de las organizaciones participantes del PNS, se plantea contar con un documento guía que, de acuerdo con el perfil y el avance, puede ser el plan de autoabastecimiento, el modelo de negocio o el plan de agronegocio.

Vale la pena recordar que cada uno de estos documentos se complementa con la información del anterior y que es un proceso de maduración de la organización que se logra con el entendimiento de la producción y comercialización de semilla de calidad.

En cada apartado se cuenta con la siguiente convención que permite distinguir el nivel de desarrollo y responsabilidades alcanzado por cada organización:

Plan de autoabastecimiento	Modelo de negocio	Plan de agronegocio
Permite planear un proceso de producción y distribución de semilla de calidad en el interior de la organización.	Permite evaluar la posibilidad de producir semilla como negocio e incursionar en el mercado.	Permite implementar herramientas para desarrollar una línea de negocio a partir de la experiencia en la producción, uso y comercialización de semilla.



La forma de presentación de las siguientes plantillas está pensada con el fin de permitir su diligenciamiento manual por parte de las organizaciones.

Plantilla para el diligenciamiento según el nivel de avance de la organización:

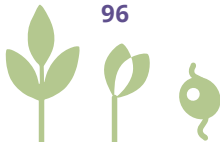
- Plan de autoabastecimiento
- Modelo de negocio
- Plan de agronegocio



Sigla de la asociación identifica la producción de semilla de la especie **nombre de la especie**, conocida como **nombre del material, ecotipo regional, variedad, cultivar, etc.**, como una estrategia rentable, dado que:

Indicadores	Documentos de soporte	
	Sí	No
Incrementos/ingresos recibidos en la asociación por la comercialización de semilla; corresponde a la suma del dinero recibido en la asociación por la comercialización de semilla en un tiempo determinado (anual, por ciclo productivo, semestral, etc.).		
Incremento de los rendimientos de los usuarios de semilla: es el resultado de la diferencia entre los rendimientos con el uso de semilla tradicional y los rendimientos presentados con el uso de la semilla entregada por la asociación.		

[Continúa]



[Continuación]

Indicadores	Sí	No	Documentos de soporte <u>Considere facturas, órdenes de compra, resultados de las encuestas realizadas a los usuarios, análisis de costos de producción, proyectos formulados, etc.</u>
Reducción en los costos de producción: está dada por la diferencia entre los costos de producción con el uso de semilla tradicional y el costo presentado con el uso de la semilla entregada por la asociación.			
Participación en proyectos: número de proyectos en los que participa la asociación por cuenta del uso de semilla de calidad.			
<u>Incluya todos los indicadores o razones que den cuenta de la rentabilidad</u>			



Cuenta con un Comité de Semillas conformado desde dd/mm/aaaa, cuyos integrantes a la fecha son: nombre de los actuales miembros del Comité de Semillas, con funciones generales de describa las principales funciones del Comité de Semillas.



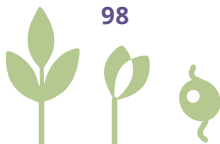
Plan para la producción de semilla:



De acuerdo con el ciclo productivo de **especie**, la cantidad de semilla (demanda de semilla) que van a requerir los clientes se relaciona en la siguiente tabla:

Nombre del cliente, usuario o socio (persona/ organización)	Datos de contacto	Cantidad de semilla	Fecha estimada de requerimiento
<u>Nombre y apellido del cliente que requiere semilla</u>	<u>Celular, dirección o correo electrónico</u>	<u>Cantidad de semilla requerida por el cliente. Especifique si se requiere en kilos, gramos, toneladas, plántulas, etc., según corresponda</u>	<u>Fecha para la que el cliente necesita contar con la cantidad de semilla necesaria para la renovación o establecimiento de su cultivo</u>
Total: la suma de los usuarios es el número de usuarios/ clientes de semilla que deberá atender la asociación.		Total: la suma de la cantidad de semilla por cliente es la cantidad total de semilla que debe producir la asociación para atender la demanda.	Estos son los plazos máximos, por lo que la asociación debe anticipar las acciones para la entrega oportuna de semilla a los clientes.

Para diligenciar la información anterior, se debe guiar por lo identificado en el acuerdo de voluntades sobre producción y uso de la semilla.





Para cumplir con el objetivo de entregar **cantidad total** de semilla para el **dd/mm/aaaa (plazo máximo de entrega)** a **número de usuarios o socios**, el plan de acción que la asociación debe ejecutar es:

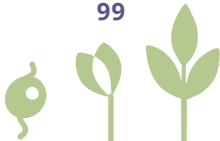
Actividad	Tarea	Fecha	Responsable	Recursos
Siembra				
...				
Cosecha				
Disponibilidad de semilla				
Adicionar las filas que se requieran para describir las actividades necesarias			Total: estos son los recursos totales que requiere la asociación para lograr el objetivo	

Nota: las actividades descritas deben estar alineadas con el protocolo de producción de semilla de la organización y corresponder a un indicador de logro dentro del componente productivo-ambiental.

Costos de producción:



El principal insumo para diligenciar esta información son los costos de producción identificados durante la implementación del plan de trabajo en el componente financiero:



Concepto	Unidad	Valor unitario	Cantidad	Valor total
Costos variables o directos (mano de obra, infraestructura, insumos y servicios)				
Mano de obra				
Subtotal de mano de obra				
Insumos				
Otros insumos				
Subtotal de insumos				
Servicios (transporte, laboratorios de análisis de suelos, entre otros)				
Subtotal de servicios				
Total de costos variables o directos				
Costos indirectos (depreciación de instalaciones, materiales, equipos y herramientas, entre otros)				
Subtotal de costos indirectos				
Total de costos indirectos				
Total de costos (variables + indirectos)				

El costo total de producción de kilogramo, plántula, gramos, esquejes, etc. es de COP total de los costos.

Clientes:



Los clientes pueden ser individuales, institucionales, socios o no asociados; a continuación, se describen algunas características de los tipos de clientes:

- Tipo 1: los clientes de semilla de especie de interés producida por la organización son socios o no asociados, están ubicados en el país, departamento, municipio, etc., y tienen para el desarrollo de su actividad productiva por lo menos número hectáreas. Describe sus necesidades y averigüe información geográfica, demográfica, gustos, estacionalidad de la demanda, frecuencia de compra, etc.
- Tipo 2: los clientes de semilla de especie de interés producida por la organización son socios o no asociados, están ubicados en el país, departamento, municipio, etc., y tienen para el desarrollo de su actividad productiva por lo menos número hectáreas. Describe sus necesidades y averigüe información geográfica, demográfica, gustos, estacionalidad de la demanda, frecuencia de compra, etc.
- Tipo 3: los clientes de semilla de especie de interés producida por la organización son socios o no asociados, están ubicados en el país, departamento, municipio, etc., y tienen para el desarrollo de su actividad productiva por lo menos número hectáreas. Describe sus necesidades y averigüe información geográfica, demográfica, gustos, estacionalidad de la demanda, frecuencia de compra, etc.

Nota: el proceso de conocimiento y diferenciación de los clientes es secuencial, requiere de tiempo y va nutriéndose en la medida que se va consolidando el negocio.



Conforme a la normatividad del ICA, tenga en cuenta que:

- Si usted produce semilla certificada, la deberá vender a quien haga uso directamente de ella (agricultor); si la vende a través de un intermediario, este debe estar registrado ante el ICA.
- Si usted produce semilla certificada, la deberá vender así:
 - » Semilla lista para siembra (si la semilla tiene latencia, que la haya superado).
 - » Semilla tratada (con productos autorizados que la protejan de plagas y enfermedades).
 - » Semilla acondicionada (seleccionada, clasificada, tratada y empacada en presentaciones autorizadas).
 - » Semilla identificada con rótulo y etiqueta (según la normativa).
 - » Semilla almacenada (que proceda únicamente de campos inscritos).
- La cosecha de cada campo inscrito para la certificación deberá permanecer identificada durante el almacenamiento.

Propuesta de valor:



Las principales características del producto semilla de la organización son:

- Bolsas, sobres, cajas, bultos, canastas, etc., cada uno/a con un peso neto de número de kg, gramos, etc.
- Cada bolsa, sobre, caja, bulto, canasta, etc., contiene número total de cormos, semillas, plántulas, etc.
- El porcentaje de germinación o prendimiento es del porcentaje.
- La calidad de la semilla se garantiza por indicadores de calidad genética, fisiológica, física y sanitaria.

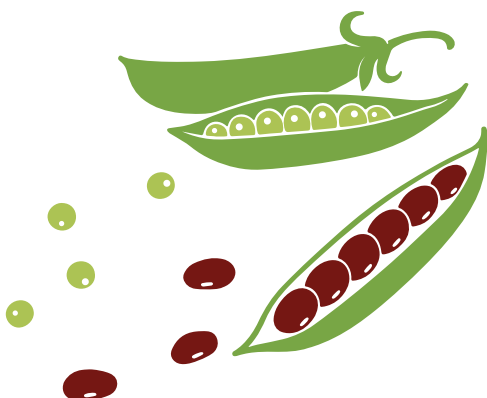


- La semilla se caracteriza por favorecer los rendimientos, un mejor comportamiento fitosanitario, mejores productos en fresco, etc.

La organización nombre de la organización define que, para el periodo comprendido entre dd/mm/aaaa y dd/mm/aaaa, la propuesta de valor para los diferentes tipos de clientes es:

- Cuando el cliente es un asociado, el precio de la semilla es de COP precio de la semilla por presentación.
- Cuando la cantidad de semilla es cantidad de semilla (mínima o máxima), el precio de la semilla es de COP precio de la semilla por presentación.
- La frecuencia de compra es semestral, mensual, anual, etc.
- El cliente es una organización de productores.
- El cliente es una institución.
- El cliente es un productor.

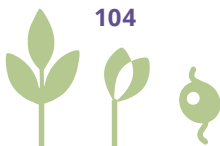
Esta información será revisada y acordada cada frecuencia de la revisión (anual, por ciclo productivo, semestral, etc.) por la instancia que define el valor de la semilla (Comité de Semillas, asamblea, usuarios, etc.).



Canales de distribución y comunicación:



¿Cómo se da a conocer la semilla? <u>Ejemplos: publicidad en carteles, volantes, letreros, afiches, etc.; por medio de eventos, patrocinando equipos, con menciones en ferias campesinas, en redes sociales, etc.</u>	
¿Qué herramientas de comunicación se utilizan para estar en contacto con el cliente?	
De acuerdo con las respuestas anteriores, ¿cuáles canales de comunicación priorizaría la organización?	
¿Cómo se entrega la semilla a los clientes?	
¿Cómo pueden comprar los clientes la semilla?	
De acuerdo con las respuestas anteriores, ¿cuáles canales de distribución priorizaría la organización?	
¿Se debe elegir un equipo de trabajo específico que se encargue de la promoción de la semilla? ¿Por qué?	
¿Cómo se evalúa la satisfacción del cliente?	
¿Qué actividades se hacen después de la venta con los clientes?	
De acuerdo con las respuestas anteriores, ¿cuáles canales de venta priorizaría la organización?	



Relaciones con clientes:



La organización hará una consulta a **número de clientes por consultar** clientes/usuarios de semilla (**tipo de cliente**) sobre el uso de la semilla; esta consulta se hará cada **frecuencia de la consulta (días, meses, años, etc.)**, con el uso de medios **presenciales, telefónicos, virtuales, etc.**

Entrevista a usuarios de semilla

Fecha de realización de la entrevista	
Responsable de la entrevista	
Nombre del usuario	
Contacto (teléfono, dirección, correo, etc.)	
¿Cuándo y qué cantidad de semilla recibió?	

¿La presentación y la cantidad de semilla se ajustan a sus requerimientos productivos?

¿Qué precio está dispuesto a pagar por la semilla?

¿La fecha y el lugar donde recibió la semilla se ajustan a sus requerimientos productivos?

¿Cuál es la tasa de renovación de su cultivo?



[Continuación]

Entrevista a usuarios de semilla

¿Cuál fue el porcentaje de germinación y prendimiento obtenido?

¿Cuáles fueron los rendimientos obtenidos por hectárea?

¿Cuál fue el comportamiento fitosanitario del cultivo con el uso de la semilla? (plagas y enfermedades)

¿Recibió algún tipo de acompañamiento o asesoría por parte del proveedor de la semilla sobre su uso y comportamiento?

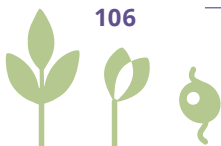
¿Tuvo algún cambio en los costos de producción con el uso de esta semilla?

¿En cuales ítems, rubros o actividades de producción tuvo algún cambio en sus costos de producción?

¿Tuvo algún cambio en sus ingresos o actividad productiva a partir del uso de esta semilla?

¿Conoce productores interesados en comprar la semilla?

¿Tiene interés en incrementar la compra de semilla?



La información recopilada servirá para tomar decisiones basadas en los siguientes indicadores:

Indicador de desempeño	Medición del indicador
Semilla entregada	Durante <u>periodo de tiempo</u> , la organización entregó <u>cantidad de semilla entregada</u> a <u>número</u> clientes.
Características de la semilla	El <u>porcentaje (número de clientes satisfechos con la presentación/número total de entrevistas realizadas)</u> de los clientes manifiesta estar satisfecho con la presentación de la semilla (pregunta 2 de la entrevista). El <u>porcentaje (número de clientes satisfechos con el tiempo de entrega/número total de entrevistas realizadas)</u> de los clientes manifiesta estar satisfecho con el tiempo de entrega de la semilla (pregunta 4 de la entrevista). El <u>porcentaje (número de clientes satisfechos con el lugar de entrega/número total de entrevistas realizadas)</u> de los clientes manifiesta estar satisfecho con el lugar de entrega de la semilla (pregunta 4 de la entrevista). El <u>porcentaje (número de clientes satisfechos con el precio/número total de entrevistas realizadas)</u> de los clientes manifiesta estar satisfecho con el precio de la semilla (pregunta 3 de la entrevista). El <u>porcentaje (número de clientes satisfechos con el acompañamiento/número total de entrevistas realizadas)</u> de los clientes manifiesta estar satisfecho con el acompañamiento (pregunta 9 de la entrevista).
Comportamiento de la semilla	El <u>porcentaje (número de clientes que sabe cuál fue el porcentaje de germinación o prendimiento/número total de entrevistas realizadas)</u> de los clientes manifiesta estar satisfecho con la germinación (pregunta 6 de la entrevista). <u>Porcentaje (número de semillas germinadas/número de semillas sembradas)</u> de germinación obtenido por los clientes comparado con el <u>porcentaje (número de semillas germinadas/número de semillas sembradas)</u> de germinación obtenido con el control realizado por la organización. El <u>porcentaje (número de clientes con datos de rendimiento/número total de entrevistados)</u> de los clientes manifiesta tener los datos de rendimiento (número de kilogramos o toneladas cosechadas/número de hectárea sembradas) (pregunta 7 de la entrevista). <u>Promedio de rendimiento de clientes (suma de rendimientos de cada cliente/número total de clientes entrevistados)</u> de <u>especie</u> obtenido por los clientes comparado con el <u>promedio de rendimiento</u>, obtenido en el control realizado por la organización (pregunta 7 de la entrevista). El <u>porcentaje (número de clientes con información fitosanitaria/número total de entrevistados)</u> de los clientes manifiesta tener los datos de presencia de enfermedades o plagas (umbrales de daño o afectación) con el uso de la semilla (pregunta 8 de la entrevista). <u>Promedio de umbrales de daño de clientes</u> en el cultivo de <u>especie</u> obtenido comparado con el <u>promedio de umbral de daño</u> obtenido en el control realizado por la organización (pregunta 8 de la entrevista).

[Continúa]



[Continuación]

Indicador de desempeño	Medición del indicador
Costos e ingresos	El <u>porcentaje (número de clientes con datos de costos de producción/ número total de entrevistados)</u> de los clientes manifiesta tener los datos de costos de producción (pregunta 10 de la entrevista). Hubo cambios en <u>ítems, rubros o actividades en las que hubo cambios en los costos de producción de los clientes</u> en el cultivo de <u>especie</u> a partir del uso de semilla (pregunta 11 de la entrevista). El <u>porcentaje (número de clientes con datos de cambios en los ingresos/número total de entrevistados)</u> de los clientes manifiesta tener los datos de cambios en los ingresos (pregunta 12 de la entrevista).

Con base en los resultados obtenidos en la calificación de cada indicador, si estos se encuentran en un rango entre 0 % y 50 %, plantee acciones de mejora que permitan incrementar la rentabilidad y uso de los recursos para un mayor desempeño del negocio.

Relaciones con el entorno:



Clientes potenciales						
Nombre (persona/ organización)	Datos de contacto (<u>teléfono,</u> <u>correo,</u> <u>dirección</u>)	¿Qué cantidades de semilla compra?	Características de la semilla que compra (<u>certificada,</u> <u>registrada, etc.</u>)	¿A quién le compra la semilla? (<u>teléfono,</u> <u>correo,</u> <u>dirección</u>)	¿Dónde compra la semilla?	¿A cómo lo compra?

¿Qué estrategias vamos a implementar para que estos clientes potenciales nos compren semilla?

[Continúa]



[Continuación]

Competidores						
Nombre (persona/ organización)	Datos de contacto (<u>teléfono,</u> <u>correo,</u> <u>dirección</u>)	¿Qué produce? (<u>certificada,</u> <u>registrada,</u> <u>etc.</u>)	Características de lo que produce (<u>presentación</u>)	¿Qué cantidades produce?	¿A quién y dónde lo vende?	¿A cómo lo vende?

¿Cuáles actividades que realizan nuestros competidores podemos hacer mejor que ellos?

Aliados						
Nombre (persona/ organización)	Datos de contacto (<u>teléfono,</u> <u>correo,</u> <u>dirección</u>)	¿Qué actividades desarrolla?	¿Dónde realiza las actividades?	¿Han desarrollado actividades juntos?	¿En qué actividades y con qué frecuencia podrían trabajar en alianza?	¿Qué costos tendría trabajar en alianza?

¿Cuáles aliados priorizamos para mejorar nuestro plan de agronegocio?



[Continuación]

Proveedores							
Nombre (persona/ organización)	Datos de contacto (<u>teléfono,</u> <u>correo,</u> <u>dirección</u>)	¿Qué le compró para la producción de semilla?	Características de los productos que vende (<u>registros,</u> <u>certificaciones,</u> <u>etc.</u>)	¿Qué cantidades compró?	¿En qué lugar vende?	¿En qué lugar lo entrega?	¿A cómo lo vende?

¿Qué puedo negociar con los proveedores para mejorar mi plan de agronegocio?

Tenga en cuenta que:

- Si usted produce semilla certificada, quien le venda la semilla para su programa de multiplicación debe estar registrado ante el ICA.
- Si usted produce semilla certificada, los insumos que use deben estar registrados.

Fuentes de ingresos:



A partir de la información sobre los recursos definidos para el cumplimiento del objetivo de producción de semilla, la organización establece que se requieren en total **COP recursos totales**, los cuales serán obtenidos de la siguiente forma:

Tipo financiación	Detalles de la fuente de financiación	Cantidad financiada					
	<u>Describir el nombre del proyecto, banco o financiador del cual saldrán los recursos</u>	Dinero	Mano de obra	Maquinaria o equipos	Tierra	Insumos	Otros
Contribución del productor de semilla o organización							
Financiación por créditos bancarios							
Financiación de la organización							
Financiación por proyectos							
<u>Incluya tantas fuentes de financiación como sea necesario</u>							

Flujo de caja:



Otra de las fuentes de ingreso de la organización son los recursos recibidos por la comercialización de la semilla. El flujo de caja para el **año** fue:



Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Proyección
	Ingresos												
1. Saldo inicial													
2. Ventas													
Contado													
Crédito													
3. Otros ingresos (no operacionales)													
4. Total de ingresos por ventas por mes (2+3)													
5. Flujo total en efectivo (1+4)													
Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Proyección
	Gastos												
6. Costos variables o directos totales (mano de obra, insumos, servicios)													
7. Costos indirectos													
8. Otros gastos (no operacionales)													
9. Total de gastos (6+7+8)													
Flujo neto de efectivo (5-9)													



El principal insumo para diligenciar esta información es el flujo de caja realizado durante la implementación del plan de trabajo en el componente financiero.

Actividades clave:



Para cumplir con el objetivo de entregar **cantidad total** de semilla para los próximos **número** ciclos de producción de semilla, de acuerdo con un plazo por ciclo de **plazo máximo** a **número** clientes, el plan de acción que la asociación debe ejecutar es:

Actividades para la producción de semilla				
Las actividades descritas están alineadas con el protocolo de producción de semilla de la organización (producto del plan de trabajo).				
Actividad	Tareas	Fecha	Responsable	Recursos
Siembra				
...				
Cosecha				
Disponibilidad de semilla				

[Continúa]

[Continuación]

Actividades para la gestión del entorno (clientes potenciales, proveedores, aliados y competidores) Las actividades descritas están alineadas con el apartado de clientes, relaciones con los clientes y relación con el entorno.				
Actividad	Tareas	Fecha	Responsable	Recursos
Actividades para superar dificultades Las actividades descritas están alineadas con las acciones de mejora identificadas a lo largo del modelo de negocio.				
Actividad	Tareas	Fecha	Responsable	Recursos

Acciones de mejora:



De acuerdo con las lecciones aprendidas y la experiencia del proceso adelantado, a continuación se proponen acciones concretas para alcanzar los propósitos del plan de autoabastecimiento:

Componente	Actividad por mejorar	Tareas	Fecha	Responsable	Recursos
	<u>Acciones que se deben ajustar para lograr los objetivos del plan de autoabastecimiento</u>	<u>Labor o trabajo que hay que ejecutar para alcanzar las actividades por mejorar</u>	<u>Día/mes/año en el que se espera cumplir la tarea</u>	<u>Persona o instancia de la asociación que se compromete a realizar las tareas</u>	<u>Medios que utilizará el responsable para alcanzar las tareas</u>
Producción de semilla					
Financiación y recursos					
Estrategias de mercadeo					
Precio y presentación de la semilla					
Proyección del negocio					



Insumos para la creación de los formatos:



Plan de auto-abastecimiento	Modelo de negocio	Plan de agronegocio
Protocolo de producción de semilla	Protocolo de producción de semilla	Protocolo de producción de semilla
Acuerdo de producción y uso de semilla de calidad	Acuerdo de producción y uso de semilla de calidad	Acuerdo de producción y uso de semilla de calidad
	Estructura de costos de producción de semilla (si no utiliza la plantilla de costos sugerida en la cartilla)	Estructura de costos de producción de semilla (si no es incluido en este documento)
	Flujo de caja (si no es incluido en este documento)	Flujo de caja (si no es incluido en este documento)
	Estructura del sistema de trazabilidad	Estructura del sistema de trazabilidad



Anexo 4.

Medición de criterios sobre la autoevaluación para la actualización del perfil organizacional

A partir de una actividad de autorreflexión, se propone responder dieciséis preguntas que permiten evaluar cada criterio:

Dimensión productiva-ambiental		
En proceso de conformación	En proceso de desarrollo	En proceso de consolidación

1. Planeación en la producción

¿Cómo se realiza la planeación de la producción en la organización? ¿Aplican el acuerdo sobre producción y uso de semillas? ¿Toman decisiones a partir de este? ¿Cuando se definió la parcela de aprendizaje, se tuvieron en cuenta las variables de riesgo agroclimático? ¿Cuentan con una herramienta que permita planificar la producción de todas y todos los integrantes de la organización?

No se genera planeación de la producción de manera conjunta entre las y los integrantes de la organización, no se cuenta con instrumentos para ello o no se comparten.	La planeación de la producción se realiza de forma individual en función de algunas variables como riesgo agroclimático, precios, mercado, tecnologías y recomendaciones.	Entre todos y todas planean la producción de manera consensuada, cuentan con una herramienta para ello y se tienen en cuenta variables de riesgo agroclimático, precios, mercado, tecnologías y recomendaciones.
--	---	--

2. Selección de semilla para la siembra que permita el aseguramiento de la calidad

¿Cuáles son los atributos/características que se deben considerar al comprar la semilla para el desarrollo del proceso productivo? ¿Cómo adquieren la semilla para la siembra? ¿Cómo evalúan o determinan la calidad de la semilla? Si identifican fallas de calidad en la semilla cosechada, ¿revisan su proceso de producción para mejorar los futuros ciclos?

No se reconocen los estándares de calidad en el proceso de obtención de semilla.	Reconocen los estándares que permiten asegurar la calidad de las semillas en términos físicos, genéticos, sanitarios y fisiológicos, pero, en el momento de comprar la semilla, compran de costal o sin conocer su origen.	Conocen el significado de contar con una semilla de calidad y realizan su compra según la normatividad vigente. Manejan los conceptos necesarios que representan la calidad en las semillas en términos físicos, genéticos, sanitarios y fisiológicos, lo cual constituye un factor de decisión, pues se exige al escoger la semilla que utilizarán para el proceso productivo.
--	--	---

[Continúa]



[Continuación]

Dimensión productiva-ambiental		
En proceso de conformación	En proceso de desarrollo	En proceso de consolidación

3. Procedimiento para la obtención de semilla: flujo de información

¿Tienen documentado un procedimiento para obtener la semilla?

¿La organización identifica de alguna manera la semilla que produce?

Identifique el estado de avance en el que se encuentra el Proceso Operativo Estándar (POE).

No tienen claridad sobre el procedimiento para obtener y acondicionar la semilla.	Como organización, han establecido un procedimiento (flujograma) sobre la producción de semilla, pero no siempre se pone en práctica para obtenerla y acondicionarla; casi nadie lo conoce.	Como organización, cuentan con un procedimiento para obtener y acondicionar semilla y lo utilizan para cumplir con la calidad propuesta.
---	---	--

4. Experiencia en la producción de semilla de calidad y manejo de la información

En relación con los registros en el proceso de producción de semilla, ¿cuál es el avance en el componente de trazabilidad y adopción de las herramientas para llevar registros productivos o de ventas?

En la actualidad, no llevan registros sobre la producción de semilla.	Se han desarrollado acciones y proyectos relacionados con la producción de semilla en los cuales se llevan registros, pero no se genera producción comercial.	Tienen experiencia en la producción de semillas y llevan registros de forma individual o colectiva sobre la producción y comercialización, lo cual les permite tomar decisiones.
---	---	--

5. Activos productivos (infraestructura, maquinaria y equipos para la producción de semilla)

¿Cuentan con infraestructura, maquinaria y equipos requeridos para la producción de semilla según la normatividad vigente?

Identifique cambios, mejoras o adquisiciones en la infraestructura para la producción de semilla.

No cuentan con infraestructura, maquinaria ni equipos mínimos necesarios para la producción de semilla.	Cuentan con limitada infraestructura, maquinaria y equipos para la producción de semilla según la normatividad vigente.	Cuentan con la infraestructura, maquinaria y equipos requeridos para la producción de semilla según la normatividad vigente.
---	---	--

[Continúa]



[Continuación]

Dimensión productiva-ambiental		
En proceso de conformación	En proceso de desarrollo	En proceso de consolidación

6. Asistencia técnica y extensión agropecuaria

¿A quién acuden cuando tienen inquietudes técnicas sobre la producción de semilla? Reflexione sobre la necesidad de contar con el servicio de asistencia técnica o extensión agropecuaria —en caso de seguir con el proceso de registro—, como factor de decisión para continuar en el proceso comercial con las organizaciones.

No son beneficiarios de ningún servicio de extensión agropecuaria o asistencia técnica.	Existe un limitado relacionamiento con entidades que prestan el servicio de asistencia técnica, y esta no se establece dentro de la organización como una prioridad.	Cuentan con disponibilidad del servicio de asistencia técnica requerido para la producción de semilla según la normatividad.
---	--	--

Dimensión organizacional		
En proceso de conformación	En proceso de desarrollo	En proceso de consolidación

7. Definición de roles y funciones

¿Cuentan con los roles necesarios para que la organización funcione de manera eficiente? ¿Todas y todos los vinculados cumplen con las responsabilidades encomendadas? ¿Existe un manual de funciones o un Comité de Semillas conformado activo y con un plan de acción definido?

Si bien los estatutos establecen roles y funciones, estos no se utilizan en el trabajo del día a día de la organización.	Hay diferenciación de roles, comités y un manual de funciones, pero estos no son operativos en el trabajo del día a día de la organización.	Cuentan con roles definidos que se cumplen con responsabilidad y compromiso, lo cual se refleja en la operación del día a día.
--	---	--

8. Mecanismo de selección con principios de igualdad y equidad

¿Existe participación de las mujeres y los jóvenes en la toma de decisiones tanto en el Comité de Semillas o junta directiva como en la organización? ¿Cuántas mujeres forman parte del Comité de Semillas, la junta directiva y la organización? ¿Cuántos jóvenes forman parte del Comité de Semillas, la junta directiva y la organización?

No se promueve la participación de mujeres y jóvenes en cargos directivos y administrativos.	Se promueve la participación de mujeres y jóvenes en cargos directivos y administrativos y se tienen en cuenta sus conceptos, pero no se cuenta con ninguna representación de esta población en estos cargos.	Se cuenta con participación de mujeres y jóvenes en cargos directivos y administrativos donde se toman decisiones.
--	---	--

[Continúa]



[Continuación]

Dimensión organizacional		
En proceso de conformación	En proceso de desarrollo	En proceso de consolidación

9. Comunicación interna

¿Cómo se informa sobre las capacitaciones y avances del PNS a la organización? ¿Cómo calificaría la respuesta a las convocatorias propuestas en el marco del PNS? ¿Cómo es la interacción entre los integrantes del Comité de Semillas?

No se han definido canales y herramientas de comunicación interna que permitan dar a conocer de forma eficaz las decisiones que se toman como organización.	Cuentan con canales y herramientas de comunicación definidas, pero no son eficaces porque no se conocen las decisiones que se toman como organización.	Cuentan con canales y herramientas de comunicación eficaces, lo cual permite que todos y todas accedan a la información de los espacios de decisión sin haber participado en estos.
---	--	---

10. Interés en el trabajo organizado para el logro de los objetivos

¿Considera que el PNS aporta al cumplimiento de los objetivos, la misión y la visión de la organización? ¿Cómo?

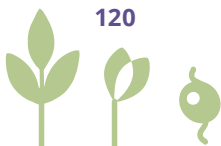
No se identifican los objetivos, la misión y la visión; además, no se realizan trabajos de forma colectiva.	Conocen los objetivos, la misión y la visión de la organización, pero no se evidencia un trabajo cohesionado; hasta ahora se está aprendiendo a interiorizar el objetivo de trabajo conjunto.	Hay cohesión y se comprende el beneficio del trabajo en conjunto en función del logro de los objetivos, la misión y la visión, lo cual se refleja en el accionar de la organización.
---	---	--

11. Relacionamiento con el entorno

¿Durante la ejecución del plan de trabajo han desarrollado acercamientos/gestión con otras instituciones? ¿Cuáles son los grandes aprendizajes que han obtenido al desarrollar proyectos en articulación con otras instituciones?

No hay interacción clara con otras instituciones.	Se presenta una interacción con otras instituciones, pero sin objetivos ni logros claros en esta articulación.	Se han desarrollado alianzas con otras instituciones y estas han permitido una evolución significativa en los procesos de la actividad productiva.
---	--	--

[Continúa]



[Continuación]

Dimensión organizacional		
En proceso de conformación	En proceso de desarrollo	En proceso de consolidación

12. Gestión de recursos

¿Durante la ejecución del plan de trabajo han logrado gestionar recursos con otras instituciones o han identificado con cuáles instituciones podrían hacerlo? ¿En función del propósito como organización, han pensado en la estrategia para financiar la actividad de producción de semilla con recursos de convocatorias? ¿Realizan seguimiento y evaluación al proceso?

No se han gestionado recursos.	Cuentan con experiencia en gestión y ejecución de proyectos con los cuales han obtenido recursos; sin embargo, no tienen claridad sobre su desempeño porque no realizan procesos de seguimiento y evaluación.	Cuentan con experiencia en gestión y ejecución de proyectos con los cuales han obtenido recursos, y estos se han orientado al logro de sus objetivos; además, realizan procesos de seguimiento y evaluación.
--------------------------------	---	--

Dimensión de gestión financiera y de mercadeo

13. Registros de gestión financiera

¿Creen que cuentan con la información financiera suficiente y relevante para tomar la decisión de continuar en el PNS, con miras a la producción y comercialización de semilla?

No llevan registros financieros por área de trabajo.	Llevan registros financieros actualizados por área de trabajo, pero no los utilizan para tomar decisiones sobre su financiamiento.	Llevan registros financieros actualizados por área de trabajo y toman decisiones de mejoramiento con base en sus resultados.
--	--	--

14. Financiamiento de la organización

En función del propósito como organización, el acuerdo sobre la producción y uso de semilla y el POE, ¿cuentan con una estrategia para financiar la actividad de producción de semilla?

No cuentan con un esquema definido de financiamiento para el desarrollo de las actividades de producción y acondicionamiento de semilla.	Cuentan con esquemas de financiamiento definidos, pero no se cumplen en el desarrollo de su actividad productiva.	Cuentan con un esquema definido de financiamiento que les permite autonomía e independencia para el desarrollo de las actividades de producción de semilla.
--	---	---

[Continúa]



[Continuación]

Dimensión de gestión financiera y de mercadeo

15. Experiencia crediticia

¿Contemplan solicitar algún crédito con entidades financieras? ¿Han solicitado créditos antes para otras actividades? ¿Contemplan o consideran relevante contar con un seguro agropecuario para la producción?

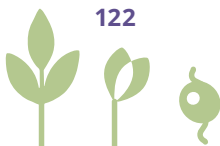
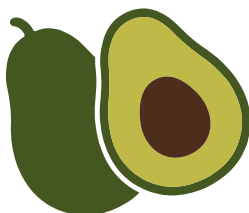
No han gestionado créditos ante entidades financieras.	Han gestionado créditos como organización, ante entidades financieras, pero estos no han sido aprobados.	Han gestionado créditos como organización, ante entidades financieras, y estos han sido aprobados.
--	--	--

16. Modo de comercialización que identifican para la semilla

¿Vislumbran la producción de semilla como una alternativa de negocio?
Tenga en cuenta el nivel de avance del modelo de negocio o plan de agronegocio.

No cuentan con una estrategia de comercialización de semilla.	Vislumbran ideas para elaborar la estrategia de comercialización de semilla.	Cuentan con una estrategia clara de comercialización de semilla.
---	--	--

Cuando la respuesta dada por la organización corresponde a la opción roja, la valoración, al igual que durante la construcción del perfil, corresponderá a 1; cuando se seleccione la opción amarilla, la valoración será 2; finalmente, cuando la selección sea la opción verde, la valoración será 3.



Posteriormente, las valoraciones de los dieciséis criterios se comparan (perfil y autoevaluación), y como resultado se obtendrán dos imágenes de telaraña que identifican las características y el cambio presentado en cada momento de medición, lo cual permitirá identificar nuevos puntos por mejorar y así lograr el objetivo propuesto para el PNS.

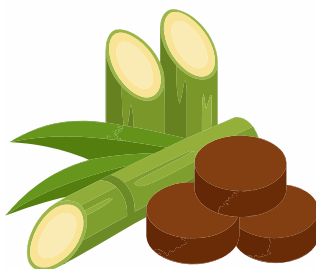


Además, se motiva un último momento de reflexión para conocer un poco más acerca de los conocimientos nuevos que han adquirido las y los participantes en el proceso del PNS, así como las dificultades consideradas, para ponerlos en práctica; para esto, se sugiere que cada participante, de forma individual, responda en *post-its* (que serán pegados en una cartelera) las siguientes preguntas:

- ¿Qué no sabía y aprendió durante el PNS?
- ¿Qué de lo que aprendió ha podido poner en práctica?
- ¿Por qué no ha podido poner en práctica algo que no sabía y ya sabe?



*Herramientas metodológicas para el fortalecimiento
de organizaciones productoras de semillas*
se terminó de diagramar en mayo de 2026.





En esta publicación se presentan, de manera secuencial y detallada, las actividades, metodologías y herramientas empleadas para fortalecer los Sistemas Locales de Semillas y conformar una red de aliados para el desarrollo de capacidades en organizaciones de pequeños y medianos productores de semilla en el marco del Plan Nacional de Semillas. Está dirigida a investigadoras e investigadores, docentes, extensionistas, profesionales y aprendices del sector agropecuario para ser utilizada en procesos de intervención orientados a promover el desarrollo en comunidades y a fortalecer su capacidad de decisión y de acción a través de la participación en la transformación de su propia realidad.

AGROSAVIA

Corporación colombiana de investigación agropecuaria



DISTRIBUCIÓN GRATUITA
PROHIBIDA SU VENTA