PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACION DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA CEVIPAPA

VIVIAN JOHANA ARDILA VEGA

20563

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
BOGOTA, D.C.
2003

PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA - CEVIPAPA

VIVIAN JOHANA ARDILA VEGA

Monografía para optar al título de

Administración de Empresas Agropecuarias

Directora

CLAUDIA PATRICIA ALVAREZ

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

BOGOTA, D.C.

2003

Nota de aceptación

_____

_____

_____

_____

Presidente del Jurado

_____

Jurado

_____

Jurado

Bogotá, Abril 21 de 2003

DEDICATORIA

A mi madre Clemencia, por su apoyo moral, maternal, e incondicional durante todo el tiempo de mi formación personal y académica, a mis tíos, a mi abuela Blanca quien siempre depositó en mí la semilla de fé y esperanza, a mis hermanas, y demás familiares que me brindaron apoyo durante mi desarrollo académico.

AGRADECIMIENTOS

Al Dr. IVAN GUTIERREZ RESTREPO, Director Ejecutivo de Cevipapa, por su gran apoyo y por haberme permitido realizar el presente trabajo de grado. A todos los funcionarios de la empresa, especialmente a PATRICIA RAMIREZ MORENO.

Al Dr. HECTOR HORACIO MURCIA CABRA, Decano de la Facultad, por su colaboración, apoyo y don de servicio dirigido al desarrollo de sus alumnos y al fortalecimiento de la Facultad.

A la Dra. CLAUDIA PATRICIA ALVAREZ, docente y directora del trabajo de grado, por su interés y dedicación en formar profesionales competentes.

A las directivas, profesores y personal administrativo de la Universidad de la Salle.

A mis compañeros de la Universidad, especialmente a Leandro Motta, Patricia Ardila, Martha Vaca y Diego Guarín por su colaboración y amistad durante el transcurso de la carrera.

A mi mamá y a mi familia por haberme brindado los recursos y medios necesarios durante mi formación profesional.

DIRECTIVAS

RECTOR	Hno. FABIO GALLEGO ARIAS F.S.C.
VICERRECTOR ACADEMICO	Hno. HENRY ALBERTO RAMIREZ ROMERO F.S.C.
VICERRECTOR DE PROMOCION Y DESARROLLO HUMANO	Hno. EDGAR FIGUEROA ABRAJIM F.S.C.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO	Dr. MAURICIO FERNANDEZ FERNANDEZ
DECANO DE LA FACULTAD	Dr. HECTOR HORACIO MURCIA CABRA

CONTENIDO

		Pág.
INTRODUCCIÓN		1
1.	UBICACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.2.1	Objetivo General	4
1.2.2	Objetivos Específicos	5
1.3	DELIMITACIÓN DEL TEMA	5
1.4	JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACION	5
2.	MARCOS DE REFERENCIA	7
2.1	MARCO TEÓRICO	7
2.2	MARCO CONCEPTUAL	18
2.3	MARCO INSTITUCIONAL	20
3.	DISEÑO METODOLÓGICO BÁSICO	23
3.1	POBLACIÓN Y MUESTRA	23
3.2	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	23
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	23
3.4	DEFINICIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO	23
4.	DIAGNOSTICO DEL ENTORNO	25
4.1	FACTORES ECONÓMICOS	25
4.1.1	Contexto mundial	25
4.1.2	Balanza Comercial	27
4.1.3	Exportaciones	28
4.1.4	Importaciones	30

		Pág.
4.1.5	Producción colombiana	31
4.1.6	Consumo	34
4.1.7	Precios	36
4.1.8	La Industria de procesamiento de Papa	37
4.1.9	Crédito y tasas de interés	41
4.2	FACTORES POLÍTICOS	41
4.2.1	Políticas de acceso	44
5.	DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO	46
5.1	RESEÑA HISTÓRICA	46
5.2	CONSTITUCIÓN LEGAL	47
5.3	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	48
5.4	CULTURA ORGANIZACIONAL	48
5.5	SELECCIÓN DE PERSONAL	49
5.6	CAPACITACIÓN	49
5.7	FUENTES DE FINANCIACIÓN	50
5.8	DISEÑO ESTRATÉGICO	50
5.8.1	Misión	50
5.8.2	Visión	51
5.8.3	Objetivos	52
5.8.4	Políticas	53
5.9	ESTRUCTURA ORGANICA	54
5.9.1	Asamblea General	55
5.9.2	Junta Directiva	56
5.9.3	Director Ejecutivo	57
5.9.4	Secretario Técnico Administrativo	58
5.9.5	Revisor fiscal	59
5.9.6	Comité Técnico Asesor Nacional de investigación	60
5.9.7	Otras áreas y cargos	61
5.9.7.1	Área Financiera	61

		Pág.
5.9.7.2	Área de investigación y transferencia de tecnología	63
5.9.7.3	Área de sistemas de información	64
5.10	CEVIPAPA VISTA COMO UN SISTEMA EMPRESARIAL	65
5.11	ANÁLISIS DOFA	67
6.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO	69
6.1	DECLARACIÓN DE LA MISIÓN	69
6.2	DECLARACIÓN DE LA VISIÓN	69
6.3	OBJETIVOS DE LAS ÁREAS FUNCIONALES DEL CENTRO	70
6.4	POLÍTICAS DEL CENTRO	70
6.5	PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	71
6.6	PROPUESTA DE MANUALES DE FUNCIONES Y REQUERIMIENTOS	73
6.7	PLAN DE ACCION DE LOS PROYECTOS INSTITUCIONALES	97
6.7.1	Consolidación del Sistema Nacional de Información sobre papa	98
6.7.2	Consolidación de la Agenda de Investigación y Transferencia de Tecnología	102
6.7.3	Consolidación Institucional de Cevipapa	107
6.8	PROPUESTA DIFUSION INSTITUCIONAL	110
7.	CONCLUSIONES	113
8.	RECOMENDACIONES	115
	BIBLIOGRAFIA	
	ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla No. 1	Centros de Desarrollo Tecnológico que componen el nodo coordinador de la red de CENI´s Agropecuaria	18
Tabla No. 2	Rendimientos mundiales de papa (Ton/Ha)	27
Tabla No. 3	Balanza comercial de la cadena de la papa (miles de dólares FOB)	28
Tabla No. 4	Exportaciones de papa a Venezuela	29
Tabla No. 5	Importaciones de papa hacia Colombia. Periodo 1997 – 2000	30
Tabla No. 6	Participación departamental en la producción nacional durante el año 2000	32
Tabla No. 7	Estimación del consumo aparente de papa en Colombia	35
Tabla No. 8	Principales industrias procesadoras de papa en Colombia	38
Tabla No. 9	Valor de los créditos aprobados para el cultivo de la papa con recursos del Fondo Financiero Agropecuario y FINAGRO 1994 – 2000. $(millones)	41
Tabla No. 10	Representantes de la Junta Directiva de CEVIPAPA	57
Tabla No. 11	Representantes del COTANI	61
Tabla No 12	Cevipapa vista como un sistema empresarial	66
Tabla No 13	Matriz DOFA	68

LISTA DE GRAFICAS

		Pág.
Gráfica No. 1	Índice de producción mundial de papa (1990 – 2000)	26
Grafica No. 2	Exportaciones de papa fresca o refrigerada (ton)	29
Gráfica No. 3	Importaciones de Colombia de papa fresca o refrigerada (Ton)	30
Gráfica No. 4	Área cosechada en Colombia	32
Gráfica No. 5	Producción de papa en Colombia	33
Gráfica No. 6	Rendimiento de papa en Colombia	34
Gráfica No. 7	Índice de comportamiento del consumo de papa por la industria y la fabricación de papa frita en Colombia (1993-1999)	36
Gráfica No. 8	Precio real mayorista de papa en Colombia	37
Gráfica No. 9	Producción de papa frita en Colombia (Ton) (Establecimientos con producción > $500.000)	39
Grafica No. 10	Estructura organizacional actual de CEVIPAPA	54
Grafica No. 11	Estructura organizacional propuesta por la investigación	72

AGROPECUARIA
COLOMBIA

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial la papa ocupa el cuarto lugar en importancia como producto alimenticio después del trigo, el maíz y el arroz, con cerca de 311 millones de toneladas anuales producidas[1/].

El cultivo de la papa en Colombia ocupa el tercer lugar en la producción agropecuaria nacional con 2,96 millones de toneladas en el año 2000, el décimo cultivo en extensión con 170.719 Ha, y el sexto lugar en valor de la producción. En términos constantes, el valor de la producción durante el lapso 1990-2000, creció a una tasa del 1,6%, cifra superior a la registrada por el conjunto de la agricultura sin café (1,3%). Su participación en el valor real de la producción agropecuaria nacional, representó el 3,9%, el 4,3% del área cultivada y el 13,2% del volumen[2/].

Alrededor de 90.000 familias se encuentran vinculadas con la explotación directa de este cultivo y se generan alrededor de 20 millones de jornales al año. Es el producto de origen agrícola que demanda mayor cantidad de fungicidas e insecticidas y el segundo de fertilizantes químicos, después del café. Constituye así mismo la actividad que más utiliza los servicios de transporte terrestre, con más de dos millones de toneladas al año, cifra que se incrementa con la movilización de los insumos requeridos para su producción.

Con base en el enfoque de cadenas planteado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, se definió en 1999 el Acuerdo de Competitividad de la Cadena Agroalimentaria de la Papa, que surgió como respuesta a la necesidad de implantar un modelo de fortalecimiento y modernización del conjunto de la cadena, con miras a aprovechar plenamente las oportunidades que se presentan tanto en el mercado interno como en el externo. Dentro de este enfoque, se contempla que la cadena agroalimentaria de la papa

---

[1/] CIP, FAO. La papa en la década de 1990. Situación y perspectivas de la economía de la papa a nivel mundial. 1995.

[2/] Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR. Acuerdo de competitividad de la cadena agroalimentaria de la papa. 1999.

se constituya como un eslabón competitivo y sostenible basado en un modelo empresarial de desarrollo que privilegie la planificación de las actividades encaminadas por el sector.
En desarrollo de este mandato, se creó en abril de 1999 el Centro Virtual de Investigación de la Cadena Agroalimentaria de la Papa – CEVIPAPA, definido como interlocutor válido en las temáticas de investigación y desarrollo tecnológico para el cultivo y la transferencia de tecnología en la cadena de la papa, a nivel nacional e internacional.

Sin embargo, a partir de su concepción como Centro Virtual o sin paredes, ha afrontado retos relacionados con la falta de recursos financieros para su sostenimiento y la necesidad de consolidarse como actor fundamental en la investigación y transferencia de tecnología de la cadena en el país. Dentro del plan de acción que las directivas del Centro han generado, se encuentra la estructuración de un modelo operativo que contemple esquemas de procedimiento administrativo, técnico, informativo y logístico para los funcionarios del Centro y las actividades que se realizan en coordinación con el mismo, con el fin de que se fortalezca en toda la cadena de la papa.

Partiendo de estas premisas y dada la importancia de la parte administrativa en toda empresa, se ha realizado el presente trabajo orientado a una propuesta de mejoramiento que permita fortalecer las áreas del Centro, siguiendo tres fases:

1. Identificación del problema a investigar y desarrollo de los objetivos a lograr como elemento orientador para el desarrollo del trabajo.
2. Realización del diagnóstico que contempla el área administrativa, de investigación y sistemas de información.
3. Desarrollo de la propuesta de mejoramiento, de acuerdo con las falencias encontradas en el diagnóstico realizado.

1. UBICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Colombia se han contemplado diferentes esquemas de avance en la investigación y desarrollo del sector agropecuario basados en el liderazgo y papel protagónico del Estado. Con base en los cambios del escenario socio - económico que el país ha experimentado desde la apertura económica adoptada en 1991, se ha incluido el enfoque de cadenas productivas para el desarrollo de estas áreas estratégicas.

Dentro del enfoque de cadenas, las diferentes entidades y representantes vinculados a una actividad agropecuaria específica son llamados a constituirse en protagonistas del desarrollo de las mismas. Este liderazgo implica una representatividad y coordinación de las actividades de las entidades de la cadena.

El Acuerdo de Competitividad de la Cadena agroalimentaria de la papa ha asignado diversas funciones a CEVIPAPA, relacionadas con la coordinación de la investigación, transferencia de tecnología y esquemas regionales de difusión de información tecnológica sobre el cultivo de la papa.

La organización de actividades del Centro plantea el trabajo conjunto de alianzas con diversas entidades del sector agropecuario del país tales como ICA, FEDEPAPA, CORPOICA, Universidades, Gremios de productores, Centros de Investigación, Laboratorios de investigación, entre otros. Por otra parte, CEVIPAPA creó en 1999 el Comité Técnico Asesor Nacional de Investigación -COTANI- y los Comités Técnicos Asesores Regionales de Investigación –Cotari-, que tienen como función principal identificar la oferta y demanda tecnológica de la cadena a nivel regional y nacional.

Así mismo, se ha identificado que la mayor debilidad del sector agropecuario tanto en producción, comercialización, transformación, instituciones de apoyo privado y gobierno, es la deficiencia de la información generada. De esta manera, su disponibilidad es una variable fundamental para una adecuada planificación y organización del sector papero. Bajo este enfoque, CEVIPAPA ha puesto en marcha un servicio de información dirigido a todos los actores de la cadena, el cual requiere de un proceso de continuidad, actualidad y difusión mediante alianzas estratégicas interinstitucionales, mecanismos de consecución de recursos técnicos y financieros, aplicación de programas de investigación y transferencia de tecnología y el desarrollo de bases de datos las cuales estén al alcance de todos los actores de la cadena de la papa.

A pesar de que CEVIPAPA es una entidad con lineamientos novedosos, con una planta de personal relativamente joven, no cuenta con una organización adecuada en cada una de sus áreas, lo cual ha generado algunas dificultades para su consolidación operativa y administrativa que conlleve a un mejor funcionamiento de esta.

Dadas las condiciones antes mencionadas y teniendo en cuenta la importancia que reviste la organización de una empresa junto con todo el concepto administrativo, se hace necesario realizar un diagnóstico administrativo e implementar una propuesta de mejoramiento encaminada al fortalecimiento y crecimiento del Centro. Esta gestión conlleva a abarcar temas administrativos, tendientes a establecer un esquema organizativo y funcional, que superen las posibles debilidades del funcionamiento de la entidad.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.2.1 Objetivo General. Desarrollar un plan de mejoramiento administrativo en CEVIPAPA que permita fortalecer al Centro como nodo articulador de la cadena agroalimentaria de la papa, mediante el desarrollo de estrategias de planeación, organización y control.

1.2.2 Objetivos Específicos. Realizar un diagnóstico estratégico en el área administrativa, área de investigación y en el área de sistemas de información, que permita conocer su estado actual y definir las áreas de acción.

Establecer un plan de mejoramiento en el área administrativa, de investigación y de información, acordes con las condiciones de la empresa, que permita corregir las debilidades o falencias encontradas en el diagnóstico.

UNIVERSIDAD AGROPECUARIA DE COLOMBIA

1.3 DELIMITACIÓN DEL TEMA

La investigación abarca temas del ámbito administrativo de la empresa sin involucrar la parte del proceso productivo y técnico del cultivo del tubérculo. Tales temas serán implementados en la estructura administrativa adecuada al tipo de organización.

La investigación se llevó a cabo en el Centro virtual de investigación de la cadena agroalimentaria de la papa -CEVIPAPA- ubicado en Bogotá D.C. en la calle 108 A No. 27 – 51 barrio Navarra.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

En cumplimiento de su misión institucional, el Centro virtual de investigación de la cadena agroalimentaria de la papa – CEVIPAPA, desarrolla y coordina diversos proyectos de investigación, transferencia de tecnología y sistemas de información de la papa con alianza de varias entidades vinculadas a la cadena.

Para cumplir con los retos planteados, CEVIPAPA requiere de una estructura organizacional, administrativa y funcional definida, estrategias encaminadas al mejoramiento y fortalecimiento en función de los proyectos institucionales, de su misión y objetivos planteados, que le permita responder adecuadamente a las necesidades de la cadena, en el desarrollo y puesta en marcha de estos proyectos.

De otro lado, existe apoyo por parte de la Asamblea de Socios de CEVIPAPA, que representa a los actores de la cadena y la Junta Directiva, para el desarrollo y consolidación de CEVIPAPA con base en sus logros administrativos y técnicos.

Con este trabajo de grado se busca presentar las diferentes falencias que corregidas le permitirían a CEVIPAPA mejorar las condiciones actuales de su gestión a nivel administrativo, a través de la elaboración de un diagnóstico estratégico en cada una de sus áreas y así mismo la aplicación de la propuesta de mejoramiento encaminada a superar las debilidades encontradas.

2. MARCOS DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

La globalización de la economía y el comercio, los esquemas aperturistas, la modernización del Estado, la situación actual y las tendencias del proceso de innovación tecnológica del entorno internacional y nacional, ejercen una gran influencia en la organización y comportamiento de la agricultura en general y de sus instituciones de investigación y transferencia de tecnología, en particular.

Como contexto prospectivo para este trabajo, se presentan a continuación una síntesis de algunos de los planteamientos que a nivel internacional y nacional, con énfasis en América Latina y el Caribe, se han señalado sobre las tendencias del desarrollo de la agricultura y de la innovación científica y tecnológica en el sector agropecuario[3/].

Para el año 2005 la población mundial excederá los 8000 millones de habitantes y la población urbana en América latina llegará al 76%. Existe acuerdo en la necesidad de duplicar la oferta de alimentos para los próximos 30 años, pero se presentan divergencias en como suplir esta demanda y en las ventajas competitivas de los parámetros y variables que influyen sobre la capacidad de la producción agrícola, como el cambio técnico, el área dedicada a la producción agrícola en cantidad y calidad y el impacto de la degradación de los recursos naturales y del medio ambiente.

Algunos sostienen que las demandas se podrán satisfacer con una adecuada inversión en investigación y transferencia de tecnología; otros, que los países en desarrollo tendrán que comprar sus alimentos en los países desarrollados.

[3/] Hertford R, Espinal. Desempeño de la agricultura durante el ajuste económico y la apertura de los países andinos y en Colombia: Implicaciones para la competitividad. Seminario Internacional: "Política Agrícola hacia el año 2020, la búsqueda de la competitividad". 1996.

Entre estos extremos, la concepción intermedia o convencional señala que la satisfacción de la demanda de alimentos debe provenir prioritariamente de incrementos en la productividad, asegurando la sostenibilidad de la base productiva de recursos naturales. Para alcanzar este propósito, todos reconocen la necesidad de realizar la asignación de recursos crecientes y sostenidos para la investigación y el desarrollo tecnológico agropecuario.

Si bien la pobreza es el resultado de variables sociales y económicas, la gente pobre del mundo, tanto del medio rural como urbano, dependen de la agricultura como fuente de alimento y como medio principal de empleo e ingresos. La pobreza, conjuntamente con el deterioro de los recursos naturales y del crecimiento de la población son considerados como grandes problemas del futuro. Para poder sobrevivir, la pobreza obliga a los agricultores a producir para el corto plazo y los induce con frecuencia a cultivar sus tierras intensivamente, más allá de su potencial de uso, a expensas de los recursos naturales y del medio ambiente.

En la actualidad, la asignación de recursos a la educación, como política adicional para combatir la pobreza, se considera fundamental, como determinante del ingreso de la población rural, porque eleva el costo de oportunidad de la mano de obra, propiciando el empleo productivo fuera de la finca y porque las nuevas tecnologías de producción agropecuaria son cada día más intensivas en información y en las habilidades requeridas para su adopción. La reducción o eliminación de la pobreza, constituye un aspecto prioritario, si se quiere lograr un desarrollo agropecuario sostenible y equitativo.

La deforestación indiscriminada es uno de los problemas más alarmantes en la región. Todo parece indicar que una quinta parte de la superficie de la tierra se ha degradado y se asocia a la erosión, al deterioro de la estructura del suelo, a la declinación de la fertilidad, la desertificación de las zonas semiáridas y la salinización. Exceptuando la salinización, las demás manifestaciones de la degradación de los suelos, están frecuentemente asociadas con la deforestación generalizada y se originan por el mal uso de la tierra y el empleo de prácticas culturales inapropiadas. Con frecuencia estas manifestaciones se agudizan por

políticas mal orientadas, la presión sobre la tierra, la carencia de estrategias para el uso del suelo según su potencial y por restricciones en la oferta de alternativas tecnológicas adecuadas, que favorezcan la sostenibilidad y rentabilidad a nivel de finca.

Como consecuencia de las condiciones externas del comercio en economías abiertas, las ventajas competitivas y los precios reales pagados a los productores declinan muy frecuentemente. Disminuyen los precios de exportación de alimentos y otros bienes agrícolas y aumentan los de los bienes y servicios importados. Una parte de la disminución de los términos de intercambio de los países en desarrollo se atribuye al avance de la tecnología agrícola de los países desarrollados.

La tasa de cambio tecnológico en el sector agropecuario se considera el factor mas importante para reducir en el largo plazo los impactos de los términos de intercambio, mantener la producción agropecuaria competitiva y evitar la disminución de divisas; para aumentarla, se requiere una mayor inversión en investigación y transferencia de tecnología, como componente importante de la política para promover la competitividad del país.

En el inmediato futuro, se prevé la aparición de nuevos nichos de mercado, mayor diferenciación de la producción y cambios en la demanda de parte de los países desarrollados y de los estratos de más altos ingresos en los países en desarrollo, lo cual privilegiaría el mercado de productos con alto valor agregado y productos libres de residuos de plaguicidas. La clave del éxito en el futuro dependerá de la introducción de cambios técnicos en productos y procesos.

Además de una serie de medidas puntuales, la asistencia bilateral y multilateral considera importante apoyar las siguientes actividades[4/]:

[4/] IICA, FONAIAP, PROCIANDINO. Gestión y planteamiento estratégico de la innovación tecnológica. Seminario multinacional. Caracas, Venezuela. 1992.

La transferencia de tecnología y la organización de los sistemas nacionales de ciencia y tecnología, dentro de un esquema de libre competencia por la prestación de servicios entre el sector público y privado.

Los sistemas de producción por contrato, en los cuales una agroempresa o agricultor empresarial grande, se vincularon pequeños productores mediante una serie de intercambio de insumos, servicios de crédito, asistencia técnica e investigación.

El fortalecimiento de la descentralización administrativa de los programas de desarrollo agrícola, con el fin de que los entes municipales, departamentales y regionales tengan mayor responsabilidad en la generación de recursos propios, bajo la definición de una reglas de juego claras por parte del gobierno, orientadas al desarrollo sostenible.

Entre los factores que mayormente determinan la competitividad entre países están el conocimiento científico y tecnológico y la armonización de la política macroeconómica y sectorial. Los productos que están mostrando las mayores contribuciones al crecimiento de la economía internacional, son los intensivos en crecimiento incorporado y cuyo valor agregado depende más bien de las actividades de investigación y desarrollo. De igual manera las industrias que más participan en el mercado internacional son las que han realizado una fuerte inversión en investigación y desarrollo, una gran actividad de patentamiento y una fuerte acción de innovación tecnológica.

En los próximos cincuenta años predominará un sistema tecnológico conformado y organizado principalmente alrededor de la informática, la microelectrónica, los nuevos materiales, la biotecnología y la bioseguridad. Estas tecnologías están estrechamente relacionadas con la capacidad científica y tecnológica de los países, tienen una aplicación casi infinita dada su versatilidad de cobertura y una amplia repercusión en casi todas las actividades económicas. Junto a estas tecnologías hay evidencias de cambios importantes en la tecnología de la organización y gestión, nuevos esquemas institucionales para la innovación tecnológica y nuevas demandas de insumos, bienes y servicios.

...TECA AGROPECUARIA
DE COLOMBIA

Según las experiencias recientes en los países que tienen capacidad tecnológica, el problema del desarrollo científico y tecnológico no reside enteramente en el sector científico, sino más bien en la capacidad que tienen los países para integrarse en redes innovadoras de actores y empresas que demandan determinados insumos y que se asocian en cadenas productivas para generar innovaciones, integrando capacidades y recursos.

En este eslabonamiento, el sector productivo constituye el eje y motor central que inicia el proceso de innovación tecnológica. Por tal motivo, es necesario propiciar la formulación de políticas para fortalecer el desarrollo de capacidad tecnológica en las empresas para poder realmente vincular entre sí los sectores público, académico y privado.

En el proceso de modernización que se está llevando a cabo en la mayoría de los países de la región, se busca incrementar la eficiencia y agilidad en las funciones del Estado, así como promover, facilitar y apoyar la participación del sector privado y de los sectores comunitarios y de gestión en áreas de explotación económica, reservados históricamente al Estado.

En la consolidación de los nuevos modelos de desarrollo se considera el proceso tecnológico como un instrumento para capturar mercados, generar excedentes, tornar el negocio agrícola rentable y para contrarrestar o aliviar los grandes problemas del futuro: la seguridad alimentaria, la pobreza, el empleo y la sostenibilidad de los recursos naturales.

Los estudios realizados para conocer los beneficios sociales de la investigación y la transferencia de tecnología agropecuaria, han mostrado tasas de retorno frecuentemente más elevados que las de otras inversiones sociales. Sin embargo en los últimos años, se ha observado a nivel de país, regional e internacional una disminución en las inversiones en investigación y transferencia de tecnología en el sector agropecuario.

En las bases del Plan de Desarrollo 1998 - 2002[5/] se le otorgó al sector agropecuario un papel prioritario. Consecuente con este planteamiento, el Estado estableció las condiciones para invertir en proyectos productivos que generen riqueza y empleo, aprovechando, con la tecnología adecuada, las ventajas comparativas que tiene el país, el empleo de la mano de obra nacional, bajo el principio de la sostenibilidad de la base productiva de recursos naturales. Para alcanzar estos propósitos se diseñarán e institucionalizarán instrumentos claros y transparentes de apoyo a las iniciativas empresariales y campesinas y se tratará de otorgar subsidios a quines inviertan en el campo y generen empleo.

Las políticas, planes y programas para las cadenas productivas se regirán pro criterios de optimización, transparencia y justicia; este último, entendido como imparcialidad con relación a los sectores sociales involucrados, procurando su cooperación y el bien común.

Tendrían prioridad en la asignación de recursos públicos que se destinen para este fin, los campos y actividades que garanticen una cobertura más amplia de efectos un mayor impacto sobre la competitividad de toda la cadena; entre ellos, las políticas de incentivos a la inversión y capacitación en el sector, las políticas de fomento al desarrollo tecnológico, la de comercialización agropecuaria y las relacionadas con el desarrollo de la coordinación de los agentes componentes de las cadenas productivas. La definición, concertación y formulación de estas políticas se llevará a cabo con el apoyo y participación de los sectores productivos del nivel nacional, regional y local, con criterios de eficiencia y pertenencia.

La constitución de 1991, en sus artículos 70 y 71, estableció el derecho de los ciudadanos a participar en la generación y apropiación de la ciencia y tecnología, la obligación del Estado de destinar los medios adecuados para lograr este propósito, y la inclusión en los planes de desarrollo el fomento de las ciencias y la creación de los incentivos para las personas e instituciones que desarrollen estas actividades.

[5/] República de Colombia. Cambio para construir la paz. Bases del Plan Nacional de Desarrollo, Sector Agropecuario. Bogotá. 1998 – 2002.

La Ley 29 de 1990 dictó las disposiciones para el fomento de la investigación científica y tecnológica y estableció que el Estado se orientara a crear las condiciones favorables para su desarrollo, consolidar el sistema institucional respectivo y ofrecer incentivos a la creatividad, promover los mecanismos para financiar la investigación científica, la generación, validación y ajuste de tecnología y determinar, en cada vigencia fiscal, las entidades descentralizadas que deben destinar recursos para actividades de desarrollo tecnológico.

El Consejo Nacional de Política Económica y Social - CONPES[6/], en el documento No 2739 del 2 de Noviembre de 1994, definió la política de ciencia y tecnología, cuyo objetivo general es el de "Integrar la ciencia y la tecnología a los diferentes sectores de la vida nacional buscando incrementar la competitividad del sector productivo, en el contexto de una política de internacionalización de la economía y mejorar el bienestar y la calidad de vida de la población colombiana".

A lo largo de los últimos treinta años, en el sector agropecuario ha venido surgiendo un sistema sectorial de ciencia y tecnología con base en las actividades desarrolladas por el Instituto Colombiano Agropecuario - ICA y más recientemente, la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria – CORPOICA; por centros de investigación privados y por las Universidades, a través de sus facultades de Ciencias Agropecuarias. Los resultados de los programas, proyectos y actividades de estas instituciones han generado una importante oferta tecnológica para el sector.

Durante el periodo 1995-1999 se institucionalizó la Red de Centros de Desarrollo Tecnológico e Incubadoras de Empresas (Red de CDT´s), estrategia considerada de vital importancia en el incremento de la productividad y competitividad empresarial.

La Red de CDT´s presta sus servicios a las empresas, cadenas productivas y clusters empresariales, articula las universidades con las empresas, fomenta la vinculación de la

---

[6/] Departamento Nacional de Planeación. Consejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES. Política Nacional de Ciencia y Tecnología. Documento No 2739. Bogotá. 1994.

investigación científica con el desarrollo tecnológico y la innovación, integra los centros y grupos nacionales de I&D con el mundo internacional y, en general contribuye con el fortalecimiento de las capacidades de ciencia, tecnología e innovación del país.

La red de CDT´s del Sistema Nacional de Innovación está integrada por:

- ✓ Los Centros Nacionales de Desarrollo Tecnológico Sectorial
- ✓ Los Centros Regionales de Productividad e Innovación.
- ✓ Las Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica.
- ✓ Los Parques Tecnológicos.
- ✓ Centros Virtuales de Investigación.

Los centros tecnológicos en cualquiera de las categorías señaladas, deben cumplir las siguientes funciones básicas:

- ✓ Investigación y Desarrollo I&D.
- ✓ Transferencia de tecnología
- ✓ Asesoría en la negociación.
- ✓ Búsqueda, selección, análisis y suministro de información técnica.
- ✓ Suministro de asistencia técnica a los productores.
- ✓ Actividades de formación y capacitación, de manera directa o en acuerdos con terceros.
- ✓ Servicios tecnológicos, en especial referidos al control de calidad, normalización, metrología, ensayos y diseño.
- ✓ Actividades estratégicas como son la prospectiva tecnológica, la prospectiva de mercados y la evaluación de impacto del desarrollo de nuevas tecnologías, son funciones importantes que los centros deben abordar.

Con la nueva política de innovación, se busca la articulación de redes especializadas de CDT´s e Incubadoras, integradas por Centros que trabajen alrededor de problemas y oportunidades comunes, en las cadenas productivas, regiones o tecnologías de interés. Se

busca integrar redes especializadas responsables de la concepción y ejecución de programas estratégicos de alto impacto y cobertura empresarial y académica.

La estrategia general de la construcción de los CDT´s e Incubadoras ha tenido varias fases de evolución, entre 1990-2010[7/]:

En el primer período de esta evolución, se crearon los CENI´s del sector agropecuario. A partir de 1995, como resultado de la política de innovación, se crearon diversos CDT´s en forma individual, con un enfoque que correspondió a la situación y compromiso empresarial de cada sector o región atendida. La constitución de nuevos CDT´s se apoyó mediante capital semilla otorgado por COLCIENCIAS, con el propósito de incentivar la participación privada de estos nuevos entes, coofinananciar actividades básicas de planeación estratégica y prestar servicios tecnológicos.

En una segunda fase, cada Centro comenzó a establecer su propia red de articulación y aprendizaje con otros CDT´s, Universidades, Grupos de investigación y empresas, principalmente en el país y en el exterior. Los CDT´s también recibieron apoyo de capital semilla de COLCIENCIAS en este período, pero con una disminución considerable de los montos asignados inicialmente.

En el año 2000, se inicia un nuevo período de avance consistente en la conformación de redes especializadas de CDT´s, en torno a la ejecución de programas y proyectos de interés común para los centros que forman parte de dichas redes. En esta nueva estrategia de articulación del Sistema Nacional de Innovación, el capital semilla se orienta, principalmente, a financiar actividades de aprendizaje conjunto y de construcción de espacios comunes para generar confianza en el trabajo colectivo.

La fase más avanzada de la estrategia de CDT´s, para el período 2000-2010, es la construcción de sólidos clusters empresariales de acuerdo con las especializaciones

---

7/ Colciencias. Plan estratégico del programa nacional de desarrollo tecnológico, industrial y calidad. Bogotá. 2000 – 2010.

productivas regionales. Estos clusters se basan en innovaciones sociales que generan gran confianza y alta capacidad de comunicación de conocimientos y saberes, sobre las cuales se fundamentan las ventajas competitivas. Los CDT´s son el apoyo científico y tecnológico de la construcción de clusters, junto con las Universidades, Incubadoras, Fondos de capital de riesgo, Empresas innovadoras y Parques tecnológicos.

La Ley 29 de 1990 sobre Política Nacional de Ciencia y tecnología y el documento CONPES 3080, aprobado en julio de 2000, establece una alta prioridad a la articulación, coordinación e integración institucional con el propósito de mejorar la eficiencia del Sistema y producir impactos en la competitividad de las cadenas productivas y las regiones. En la ejecución de esta política se están consolidando las redes especializadas de Centros de Desarrollo Tecnológico e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica como mecanismo efectivo de articulación de universidades, empresas y consultores del ciclo de la innovación.

En el proceso de modernización del Sistema de Ciencia y Tecnología en el país durante los últimos diez años, los CENI´s han determinado fundamentales y nuevos procesos tecnológicos, contribuyendo significativamente al mejoramiento de los sistemas productivos y a la competitividad de los diferentes sectores que cuentan con ellos. Sin embargo, los centros tecnológicos y de productividad en Colombia necesitan apoyarse por medio de una red que les permita acceder a fuentes de financiación, difundir sus proyectos institucionales y facilitar el intercambio de información con Colciencias, entidad que a su vez, requiere instrumentos más precisos para el apoyo a la innovación y desarrollo tecnológico.

La Red de Centros Tecnológicos del Sector Agropecuario -CENI´s- será fundamental para lograr resultados óptimos con la investigación y hacer dinámica la transferencia de tecnología a los productores. Esta red la integran los Centros de Investigación CENICAFE, CENICAÑA, CENIPALMA, CENIUVA, CEVIPAPA, CENIACUA y CENIBANANO.

Los CENI´s buscan mecanismos de trabajo conjunto, teniendo como fortaleza ostentar características que los hacen similares como: altos costos de financiación de investigadores, deficiencias en la autofinanciación de sus actividades, ser los coordinadores de la investigación en sus respectivas cadenas productivas, organizadas y de gran significancia socioeconómica para el país.

Dadas las dificultades para la financiación de las investigaciones, los CENI´s pretenden trabajar en la búsqueda de acciones mutuas de apoyo y colaboración en la creación y formulación de nuevas alternativas de financiación. Para esto, han identificado áreas de trabajo de interés común y de beneficio institucional, sectorial y nacional.

Los nuevos desarrollos tecnológicos difundidos por los CENI´s evidencian que estos pueden compartir su capacidad científica e infraestructura. De esta manera, podrán permanecer a la vanguardia de técnicas que permitan incrementos en la productividad y calidad de sus productos. De otro lado, mediante dinámicas de trabajo conjunto se establecerán programas de capacitación, interacción de investigadores, apoyo en sistemas de información.

Teniendo en cuenta que los CENI´s coinciden en diversas temáticas, es posible que, mediante la implementación de modelos administrativos adecuados, como la economía de escala, se planteen inversiones en rubros de uso común como equipos, infraestructura, contratación de personal especializado, administración común, etc. La gestión especializada y unificada a través de un Programa Científico de los CENI´s contribuirá a disminuir los esfuerzos tendientes a la búsqueda de recursos de financiamiento.

De esta manera, es factible que el nivel de impacto y de factibilidad de financiación de proyectos, formulados por la red de CENI´s sea mayor en comparación con iniciativas puntuales de un CENI determinado. De esta manera, los proponentes del proyecto red de CENI´s han decidido solicitar a COLCIENCIAS recursos de cofinanciación para la implementación de la misma.

Los proponentes del proyecto Red Especializada de CENI´s han acordado que el representante legal de CENIACUA los represente para los trámites contractuales. La orientación y seguimiento general será suministrada por la Secretaría Técnica del Programa Nacional de Ciencia y Tecnología Agropecuaria. La aprobación y ejecución de los recursos se hará de manera concertada dentro del nodo coordinador. El nodo coordinador de la Red está integrado por CENI´s Agropecuarios. Los miembros del nodo coordinador de la Red son los mencionados en la Tabla No 1.

Tabla No 1. Centros de Desarrollo Tecnológico que componen el nodo coordinador de la red de CENI´s Agropecuaria.

Nodo Coordinador	**Organizaciones de investigación y desarrollo tecnológico que Participan en la Red**
Centro Virtual de Investigación de la Cadena Agroalimentaria de la Papa – CEVIPAPA. Corporación Centro de Investigación de la Acuicultura Colombiana – CENIACUA. Centro de Investigación de la Caña de Azúcar – CENICAÑA. Centro de Investigación en Palma – CENIPALMA. Centro de Investigación en Café – CENICAFE. Centro de Investigación Vinícola tropical – CENIUVA. Centro de Investigaciones en Banano – CENIBANANO.	Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA). Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Corporación Colombia Internacional (CCI). Centro de Investigaciones y Asesorías Agroindustriales (CIIA). Centro Desarrollo Tecnológico de Sericultura (CDTS). SENA, Centros Agropecuarios. Universidades.

Fuente: Plan Estratégico Colciencias 2000 - 2010

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Agroalimentaria: sinónimo de agroindustria. Industria del sector agropecuario y alimentario.

Agropecuario: relativo o perteneciente al campo o al ganado.

Cadenas productivas: son conjuntos de actores sociales involucrados en los diferentes eslabones de una cadena productiva – interactivos, tales como sistemas productivos agropecuarios y agroforestales, proveedores de servicios e insumos, industrias de procesamiento y transformación, distribución y comercialización, además de consumidores finales del producto y subproductos de la cadena.

Clusters empresariales: es el conjunto de Centros de desarrollo tecnológico CDT, Incubadoras de empresas de Base Tecnológica, Empresas, Universidades, Parques Tecnológicos y el Fondo de Capital de Riesgos.

Economía: administración recta y prudente de los bienes.

Eficiencia: logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos a menor costo u otras consecuencias no deseadas.

Estrategia: conjunto de sendas y opciones para alcanzar una meta básica de la organización en el futuro.

Gestión: acción y efecto de administrar.

Industria: conjunto de operaciones ejecutadas para la obtención, transformación de uno o varios productos.

Innovación: mudar o alterar las cosas, introduciendo una novedad en ellas.

Investigación: diligencia para descubrir una cosa o buscar la misma.

Oferta tecnológica: conjunto de soluciones para los limitantes que afectan los sistemas de producción de la Cadena Agroalimentaria de la papa -CAAP- en Colombia. De esta

forma, la solución se puede entender como un producto, proceso, técnica o metodología disponible para un usuario específico. Tal disponibilidad indica que la tecnología es apropiable y cuenta con los servicios de apoyo necesarios para que el productor u otro agente de la cadena puedan hacer uso eficiente de ella.

Productividad: razón producción – insumos en un periodo, tomando en cuenta debidamente la calidad.

Rural: perteneciente o relacionado al campo y a las labores de él.

Transferencia de tecnología: difusión de conocimientos Técnico – científicos hacia los integrantes de los sectores productivos.

Ventaja competitiva: dimensión esencial de la excelencia de una organización en medios ambientales en que las organizaciones deben competir entre sí. Es la capacidad inherente para mantener un rendimiento superior durante un largo período.

2.3 MARCO INSTITUCIONAL

CEVIPAPA es el Centro de Desarrollo Tecnológico CDT de la Cadena Agroalimentaria de la Papa CAAP. Es una entidad de tipo virtual creada para propender por la optimización del uso de los diversos recursos humanos, físicos y financieros disponibles para la investigación y el desarrollo tecnológico en la CAAP. El modelo virtual implica una articulación de capacidades científicas y tecnológicas entre el CDT y las universidades, grupos de investigación, firmas de ingeniería y las propias empresas. Esta concepción requiere una apertura mental y una alta conectividad a través de sistemas avanzados de informática.

Con respecto a la infraestructura física, el enfoque virtual significa que ésta debe desarrollarse a partir de una capacidad tecnológica e investigativa existente en el país (laboratorios, plantas piloto, equipos de investigación existentes en universidades,

agencias del estado y empresas del sector privado), que se complementa para trabajar por el logro de objetivos comunes de la CAAP.

Este modelo virtual de CDT´s se explica según los siguientes aspectos:

- ✓ Una estrategia de articulación de redes y consorcios tecnológicos, con el apoyo de universidades, consultores, expertos y empresas de alta tecnología.
- ✓ Un crecimiento progresivo de la infraestructura física, planta de personal y montaje de laboratorios, de acuerdo con la evolución de los sectores productivos.
- ✓ Un grupo humano de alto nivel científico y tecnológico en el centro, complementado con investigadores de las universidades y consultores externos para la ejecución de proyectos específicos.
- ✓ Una integración con centros, para el desarrollo de programas y proyectos.
- ✓ Una conectividad en línea garantizada a través de sistemas de informática y telecomunicaciones avanzados.
- ✓ Una sostenibilidad del centro a largo plazo mediante la comercialización de proyectos, y control de costos fijos.
- ✓ Una organización del trabajo de los CDT´s basada en la contratación y ejecución de proyectos.

Los principales componentes de este modelo virtual son los Nodos articuladores que buscan suministrar asistencia técnica (extensión industrial), y facilitar una estrecha interacción entre oferta y demanda tecnológica y los Nódulos tecnológicos especializados, que son los grupos, centros o laboratorios con capacidad para ofrecer servicios tecnológicos o realizar investigaciones y, donde se encuentra la capacidad real de los centros tecnológicos.

Dentro de la nueva política de innovación y desarrollo tecnológico se ha optado por el modelo de centro virtual ante la necesidad de aprovechar al máximo la infraestructura científica y tecnológica existente, la necesidad de disminuir los costos de operación, y porque la experiencia internacional evidencia la efectividad de las redes interactivas de

innovación. El anterior planteamiento no debe conducir a establecer falsas dicotomías entre centros "reales" y centros "virtuales, porque estos enfoques no son excluyentes y más bien se complementan.

Los centros virtuales tienen la gran ventaja de potenciar la interacción entre las distintas fuentes que contribuyen a los procesos de innovación y producen mejoras en la eficiencia de la gestión tecnológica y en los métodos de aprendizaje colectivo para el desarrollo y apropiación de nuevas tecnologías.

El enfoque de demanda, obliga a los centros virtuales a buscar aquellas alternativas tecnológicas que mejor responden a los requerimientos de los usuarios, y a no depender de costosas infraestructuras que rápidamente pueden tornarse obsoletas o pueden verse limitadas por la dificultad de estructurar ofertas validas, para la diversidad de necesidad de innovación en el sector productivo.

Desde el punto de vista de la sostenibilidad en el largo plazo, los centros virtuales tienen una enorme ventaja verificada en bajos costos fijos y el trabajo por proyectos, que permite afrontar con solvencia los cambios cíclicos en las demandas tecnológicas.

El Centro virtual de investigación de la cadena agroalimentaria de la papa, CEVIPAPA, es una entidad de carácter técnico y científico, sin ánimo de lucro, que fue constituida el 29 de abril de 1999, según el acta N. 0001 de la Asamblea de Asociados.

3. DISEÑO METODOLÓGICO BÁSICO

3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población que se toma en el trabajo es el Centro virtual de investigación de la cadena agroalimentaria de la papa, teniendo así un universo único y una población concreta y real.

3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las herramientas que se utilizarán para la recolección de la información son documentos, libros y la observación directa participante. En esta observación se consideran aspectos importantes tales como la forma como se realiza la toma de decisiones y en general como se llevan los procesos administrativos y funcionales de la empresa.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Debido a que no se utilizará ninguna herramienta estadística a causa del tipo de universo y de población, se procederá a tabular la información suministrada por las personas a las cuales se les realizará la entrevista. La información obtenida se analizará de manera lógica, teniendo en cuenta la parte teórica.

3.4 DEFINICIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO

Debido a que se procede a realizar una descripción de los procesos administrativos y funcionales que actualmente se llevan en CEVIPAPA, se define el tipo de estudio como descriptivo – explicativo y de carácter aplicado.

El tipo de estudio se define como descriptivo – explicativo debido a que se inicia describiendo las condiciones actuales en que funciona la empresa mediante un análisis de situación, para luego entrar a explicar las causas del manejo que se da a la empresa vista desde un enfoque administrativo.

Se define como aplicado debido a que solamente el proceso no va hasta la explicación sino que se profundizara en la aplicación de medidas correctivas a los procesos administrativos que no se lleven correctamente en la empresa.

BIBLIOTECA AGROPECUARIA
DE COLOMBIA

4. DIAGNOSTICO DEL ENTORNO

4.1 FACTORES ECONÓMICOS[8/]

4.1.1 Contexto mundial. Colombia es el productor número 21 de papa en el mundo, aunque su participación en el mismo es marginal (0,9%). Los 5 principales productores (China, Rusia, Polonia, India y Estados Unidos) concentran el 53% de los 311 millones de toneladas que se producen en el mundo. Los principales exportadores son los Países Bajos, Francia, Alemania, Bélgica-Luxemburgo y Canadá, que concentran el 63% de las 7,8 millones de toneladas que se exportan.

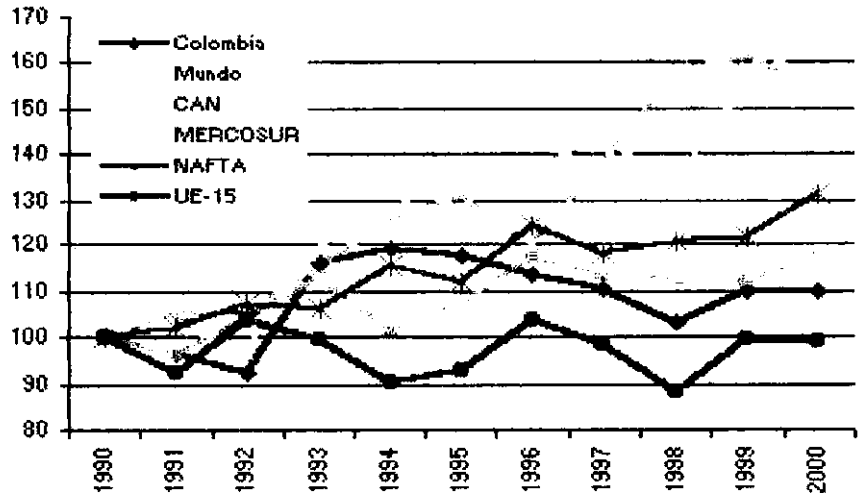
La papa es un bien destinado al consumo interno de los países y solamente se comercializa una pequeña parte de la misma. En efecto, entre 1990 y 2000 sólamente el 2,7% del consumo aparente mundial se destinó a las exportaciones, cifra que se ha mantenido constante en todo el período.

La papa es un producto mundial con crecimiento moderado, el cual ha aumentado a una tasa anual del 1,6%. Colombia presenta el mismo comportamiento. El ritmo de crecimiento del consumo aparente de papa en Colombia, del 1,7%, es bajo si se considera que la población crece a una tasa anual del 1,9%.

La productividad colombiana, como se observa en la Gráfica N° 1, es inferior a la registrada por los países de la UE-15 (35,7 Ton/Ha), NAFTA (38 Ton/Ha) y MERCOSUR (22 Ton/Ha), pero superior a la registrada por los países andinos (11,9 Ton/Ha).

[8/] Ministerio de agricultura y Desarrollo Rural, Observatorio Agrocadenas Colombia. Página Web www.agrocadenas.gov.co. Cadena de la papa. Bogotá. 2001.

Gráfica No 1. Índice de producción mundial de papa (1990 – 2000)



Fuente: Cálculos Observatorio Agrocadenas con base en FAO.

El crecimiento reportado por Colombia es muy inferior al que presentan los países andinos, del 5%, y en particular al que registran Perú (11%), Venezuela (5,8%) y Ecuador (5,6%). Debido a ello, Colombia que era el principal productor andino a principios de la década, con el 51% de la papa producida en la región, gradualmente ha perdido ese espacio y en el año 2000 ocupa el segundo lugar con solo el 34%, posición que fue superada por Perú que hoy produce el 40% del total de la región.

Los rendimientos por hectárea, como se observa en la Tabla N° 2, muestran que esta se ha mantenido más o menos constante en el mundo con 16,6 Ton/Ha. Colombia ha pasado de 15,3 Ton/Ha en 1990 a 16,1 Ton/Ha en el 2000. El incremento en los rendimientos obedece a la introducción de variedades como la Diacol Capiro para atender las demandas de la industria y a los avances en tecnología.

Tabla No 2. Rendimientos mundiales de papa (Ton/Ha)

País	1990	1995	2000	Crecim.(%)
China	11,3	13,4	16,3	3,3%
Federación de Rusia	0,0	12,0	10,0	-1,5%
Polonia	19,8	16,4	19,4	0,7%
India	15,7	16,3	18,1	1,3%
Estados Unidos	32,9	36,2	42,8	2,1%
Ucrania	0,0	9,6	8,4	-4,9%
Alemania	25,8	31,4	41,8	4,0%
Belarús	0,0	13,1	12,1	-2,0%
Países Bajos	40,2	41,0	44,8	0,1%
Francia	29,1	33,9	39,4	2,4%
Canadá	25,1	26,6	28,9	1,1%
Argentina	20,3	27,4	29,2	4,5%
Perú	7,9	9,8	11,2	3,9%
Colombia	15,3	16,2	16,1	0,4%
Brasil	14,1	15,2	16,9	1,6%
México	15,8	20,0	21,5	3,5%
Chile	15,0	15,2	17,6	1,0%
Bolivia	5,2	5,1	6,9	1,1%
Ecuador	7,2	7,2	12,5	4,2%
Venezuela	13,2	16,6	18,4	2,5%
Uruguay	9,5	10,1	12,9	5,8%
Paraguay	6,7	6,0	6,0	0,7%
Mundo	15,1	15,6	16,6	0,9%
CAN	9,7	10,6	11,9	1,8%
MERCOSUR	15,7	18,9	22,0	3,7%
NAFTA	29,8	33,1	38,0	2,0%
UE-15	26,6	30,1	35,7	2,4%

Fuente: FAO.

4.1.2. Balanza Comercial. La Balanza Comercial de la cadena de Papa ha mejorado considerablemente entre 1991 y el 2000, pasando de un superávit de US$ 5,4 millones a US$ 13 millones. Después de cuatro años de caída sistemática de la Balanza, en los dos últimos años ha vuelto a ser positiva y creciente. Esto obedece al incremento de las

exportaciones de papa fresca y refrigerada y, especialmente, a las papas preparadas y conservadas. (Ver Tabla N° 3).

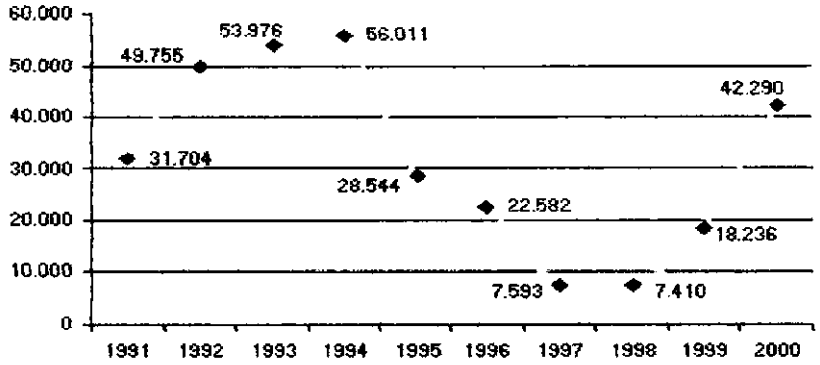
Tabla No. 3. Balanza comercial de la cadena de la papa (miles de dólares FOB)

Partida Arancelaria		1991	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
0701100000	Papas para la siembra frescas o refrigeradas	0	-10	-4	-41	0	-9	27	-6
0701900000	Las demás papas , frescas o refrigeradas	5.440	7.333	6.654	1.373	-727	5.303	8.726	3.940
0710100000	Papas incluso cocidas en agua o vapor, congeladas	22	-508	-1.277	-3.433	-2.092	-318	207	380
0712100000	Papas, incluso cortadas en trozos o rodajas o bien trituradas o pulverizadas pero sin otra preparación	0	-22	-11	0	0	0	0	0
1105100000	Harina sémola y polvo de papa	0	-12	-5	-46	-28	-12	-8	-1
1105200000	Copos, gránulos y "pellets" de papa	-31	-333	-506	-181	-230	-102	-142	-107
1108130000	Fécula de papa	0	-659	-286	-461	-938	-1.086	-1.563	-949
2004100000	Papas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o en ácido acético), congeladas excepto los productos de la partida 2006	0	-186	-19	102	-415	-395	-1.767	-805
2005200000	Papas preparadas o conservadas (excepto envinagre o en ácido acético), sin congelar excepto los productos de la partida 2006	10	550	372	1.585	3.269	6.368	7.548	1.574
Total Balanza Papa		5.440	6.153	4.917	-1.101	-1.161	9.750	13.027	4.026

Fuente: Cálculos Observatorio Agrocadenas con base en DANE.

4.1.3 Exportaciones. Las exportaciones de la cadena de papa ascendieron en el año 2000 a 45.213 toneladas, de las cuales las de papa fresca o refrigerada (partida arancelaria 0701900000) representaron el 94% de las mismas. Como se observa en la Gráfica N° 2, a partir de 1994, fecha en la cual se exportaron 56.000 toneladas, las mismas cayeron sistemáticamente, y a partir de 1998 han venido en proceso de recuperación. Las exportaciones de este producto se realizan casi en su totalidad a Venezuela. (Ver Tabla N° 4).

Grafica No. 2. Exportaciones de papa fresca o refrigerada (ton)



Fuente: Base de datos de Comercio Exterior. DANE.

Tabla No. 4. Exportaciones de papa a Venezuela

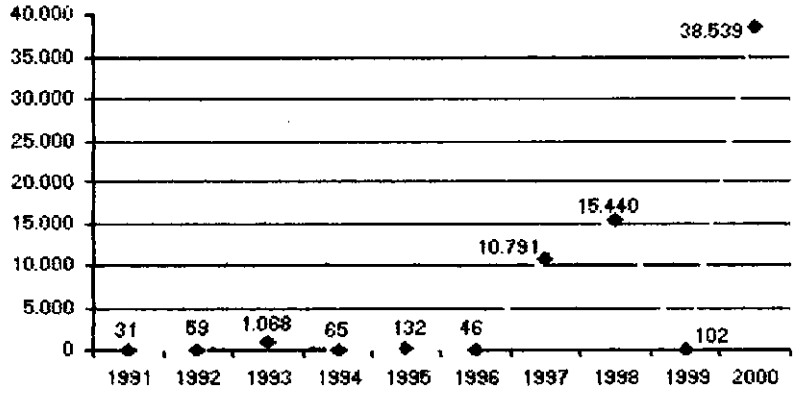
MES	2000		2001		2002	
	Ton	$ US	Ton	$ US	Ton	$ US
Enero	5.128	1.519.229	1.679	506.430	1.025	360.374
Febrero	1.868	629.922	767	303.502	4.367	1.384.431
Marzo	1.368	492.400	785	282.084	1.784	431.999
Abril	968	608.680	400	125.629	1.856	505.876
Mayo	1.209	525.587	1.333	472.101	1.309	325.323
Junio	2.114	747.663	2.373	842.579	3.168	858.114
Julio	1.758	511.788	3.188	953.147		
Agosto	2.703	778.362	1.681	478.830		
Septiembre	2.336	683.369	3.669	1.027.830		
Octubre	8.318	2.676.831	4.206	1.183.032		
Noviembre	7.476	2.243.100	4.880	1.370.581		
Diciembre	6.083	1.824.900	2.756	808.297		
TOTAL	**41.329**	**13.241.831**	**27.717**	**8.354.042**	**13.609**	**3.866.117**

Fuente: FEDEPAPA.

Vale la pena resaltar el comportamiento de las exportaciones de papa preparadas sin congelar que pasaron de 6 toneladas en 1991 a 2.537 toneladas en el 2000. En términos de valor, en el último año se exportó de este producto la suma de US$ 7,7 millones, que es casi el 56% de lo que se exporta en papa fresca y refrigerada y el 35% del total de las exportaciones de la cadena.

4.1.4 Importaciones. Las importaciones, por su parte, ascendieron en el año 2000 a 46.623 toneladas de las cuales el 83% corresponden a las papas frescas o refrigeradas, como se observa en la Gráfica N° 3. Hasta el año 1997 las importaciones de este producto no superaron las 1.000 toneladas, pero a partir de esa fecha han ascendido en forma importante, hasta alcanzar el nivel máximo en el año 2000. Sin embargo, este nivel no alcanza sino el 1,3% del consumo aparente. Estas importaciones provienen de Ecuador (42%), Francia (37%), Bélgica (17%) y Países Bajos (3%). Estados Unidos y Canadá que hasta mediados de la década fueron importantes proveedores de papa a Colombia perdieron su participación a manos de los países anteriormente citados. (Ver Tabla N° 5).

Gráfica No. 3. Importaciones de Colombia de papa fresca o refrigerada (Ton)



Fuente: Base de datos de Comercio Exterior. DANE.

Tabla No. 5. Importaciones de papa hacia Colombia. Periodo 1997 – 2000

AÑO	PAISES DE ORIGEN	SECTORES EMPRESARIALES DESTINO	TONELADAS
1997	Alemania, Bélgica, Canadá, Cuba, Ecuador, España, Holanda, México, U.S.A, Venezuela	Industria y consumo en fresco precocido congelado	**19,156**
1998	Alemania, Argentina, Bélgica, Canadá, Chile, Ecuador, España, Francia, Holanda, México, Pakistán, Panamá, Perú, Suiza, U.S.A., Venezuela	Industria y consumo en fresco precocido congelado	**20,282**

AÑO	PAISES DE ORIGEN	SECTORES EMPRESARIALES DESTINO	TONELADAS
1999	Canadá, Holanda	Consumo en fresco precocido congelado	**320**
2000	Canadá, Holanda, Francia, Bélgica	Industria y consumo en fresco	**18,000**

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior – INCOMEX, FEDEPAPA.

4.1.5 Producción Colombiana. El cultivo de la papa se destaca en la actividad agropecuaria de Colombia por los aspectos directamente relacionados con su explotación y por la variada cantidad de actividades que se generan en torno a este producto. En forma indirecta, es un gran promotor de otros sectores de la economía como el transporte, la industria procesadora de derivados de la papa, las firmas productoras y distribuidoras de agroquímicos, la producción de empaques, el estímulo de actividades que incrementan valor al producto como lavado y selección, y otras actividades conexas. Alrededor de 90 mil familias se encuentran vinculadas con la explotación directa de este cultivo, mientras que las demandas por jornales pueden ascender a unos 20 millones al año. Es uno de los cultivos de mayor demanda de agroquímicos en el país, con un alto requerimiento de servicios de transporte para el producto y sus insumos, y con gran incidencia de su precio sobre el índice de inflación.

Las zonas productoras en Colombia se encuentran distribuidas en 14 departamentos, entre los cuales se destacan Cundinamarca, Boyacá, Nariño y Antioquia, cuyos aportes suman alrededor de 90% de la producción nacional anual. El 10% restante se produce en forma dispersa en los Santanderes, Tolima, Caldas y algunas zonas del Valle del Cauca, el Putumayo, Quindío, Risaralda y el Huila. (Ver Tabla N° 6).

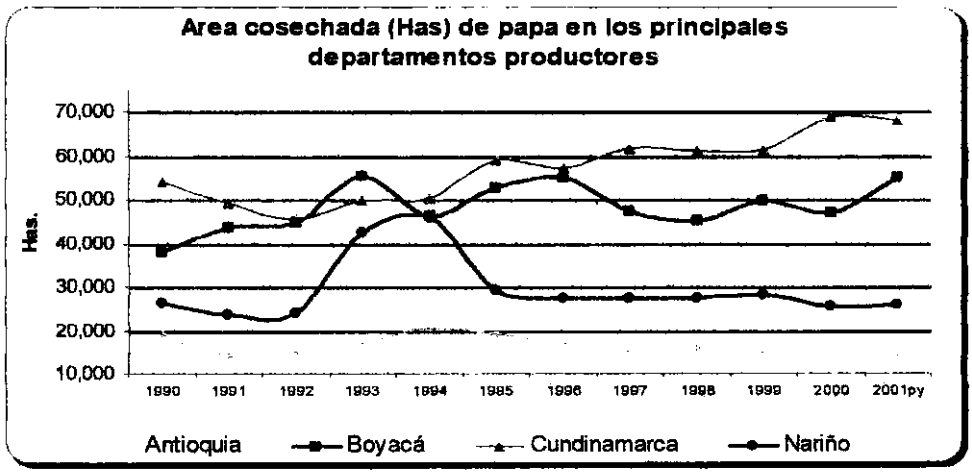
Tabla No 6. Participación departamental en la producción nacional durante el año 2000

Departamento	Participación %
Cundinamarca	41.0
Boyacá	25.8
Nariño	13.2
Antioquia	7.6
Otros	12.4
Total	**100**

Fuente: Anuario Estadístico Ministerio de agricultura y Desarrollo Rural 2000

En la Gráfica N° 4 se observa que durante los últimos años la mayor área cosechada está en el departamento de Cundinamarca con 68.268 Has para el año 2001, siguiendo el departamento de Boyacá con 55.017 Has, Nariño 25.722 Has y Antioquia con 14.616 Has.

Gráfica No 4. Área cosechada en Colombia.

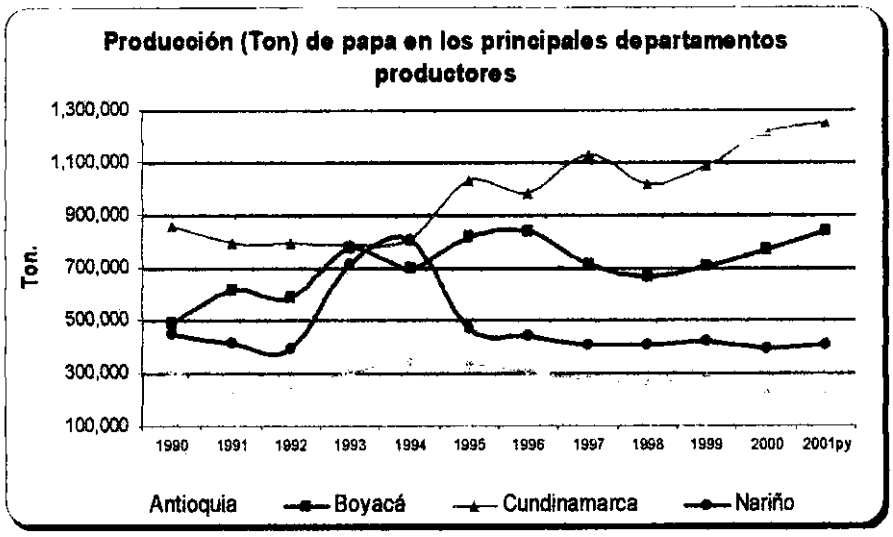


Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Anuario Estadístico.

La tasa de crecimiento de largo plazo de la producción de papa en Colombia en el lapso 1961-2000, ha sido de 4,3%, pasando de 551.000 toneladas a 2.718.104 toneladas en el 2001 en los principales departamentos productores. Es en este último año donde se ha registrado el mayor volumen de producción en las últimas 4 décadas.

La producción, en las dos últimas décadas, ha perdido su dinámica de crecimiento, toda vez que en los 80´s creció a una tasa promedio anual del 2,1% y en la década de los noventas en sólo el 1,2%. Los mayores incrementos se presentaron en la década de los setentas cuando aumentó a una tasa del 10,4% y en los sesentas del 3,6% anual. Sin embargo, en los dos últimos años se ha presentado una recuperación notable de la producción con tasas de crecimiento de 9% en 1999 y 6,8% en el 2000. En la Gráfica N° 5 se observa que la mayor producción de papa se concentra en el departamento de Cundinamarca con 1.250.152 Ton/Ha para el año 2001, Boyacá con 832.505 Ton/Ha, Nariño 404.745 Ton/Ha y Antioquia 230.705 Ton/Ha.

Gráfica No 5. Producción de papa en Colombia

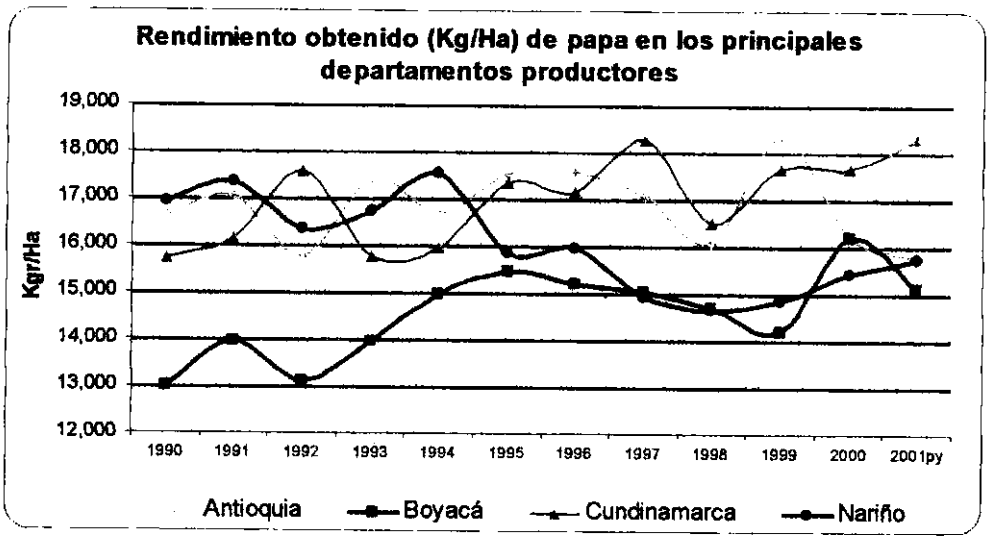


Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Anuario Estadístico.

Los rendimientos a nivel nacional por hectárea, han conducido a mayores volúmenes en Cundinamarca, Antioquia y Nariño, en comparación con Boyacá donde se nota una reducción de los rendimientos para el año 2001, ver Gráfica N° 6. Sin embargo, es posible encontrar entre productores medianos y grandes, que usan tecnología adecuada y sistemas de administración de cultivos, rendimientos que superan las 30 Ton/Ha, con costos unitarios de producción inferiores a los observados en sistemas de pequeños productores, que emplean tecnologías tradicionales. Estimaciones del Instituto de Biotecnología de la Universidad Nacional colocan los rendimientos potenciales del cultivo

en Colombia en 80 Ton/Ha, aspecto que plantea las grandes posibilidades de desarrollo de este cultivo.

Gráfica No 6. Rendimiento de papa en Colombia



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

4.1.6 Consumo. El consumo aparente de papa en Colombia, (Ver Tabla N° 7) creció durante la década a una tasa anual de 1,7%, pasando de 2,46 millones de toneladas en 1990 a 2,96 millones en el 2000. Según la World Potato Atlas, la papa es el producto de origen agrícola de mayor consumo per cápita en el país. No obstante, este ha disminuido en el transcurso de la década, pasando de 76,2 Kg/Hab en 1994 a 69,9 Kg/Hab en el 2000. Algunos estudios para Colombia afirman que esta disminución obedece al incremento en el consumo de los derivados del trigo (pan, pasta, galletas, entre otros).

Tabla No 7. Estimación del consumo aparente de papa en Colombia

Año	Producción (Ton)	Importaciones (Ton)	Exportaciones (Ton)	Consumo Aparente (Ton)	Consumo Per cápita (Kg/Hab)
1990	2.464.400			2.464.400	70,5
1991	2.371.948	31	31.704	2.340.275	65,6
1992	2.281.400	60	49.790	2.231.669	61,4
1993	2.860.328	1.068	54.002	2.807.394	75,7
1994	2.938.631	68	56.120	2.882.579	76,2
1995	2.891.939	190	28.544	2.863.584	74,3
1996	2.801.027	46	22.582	2.778.491	70,7
1997	2.716.997	10.995	7.593	2.720.399	67,9
1998	2.547.213	15.441	7.410	2.555.244	62,6
1999	2.775.231	103	18.236	2.757.097	66,3
2000	2.964.144	38.539	42.410	2.960.273	69,9
Crecim.(%)	1,6%	57,6%	-12,5%	1,7%	-0,2%

Fuente: Anuario Estadístico 2000 Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Observatorio Agrocadenas.

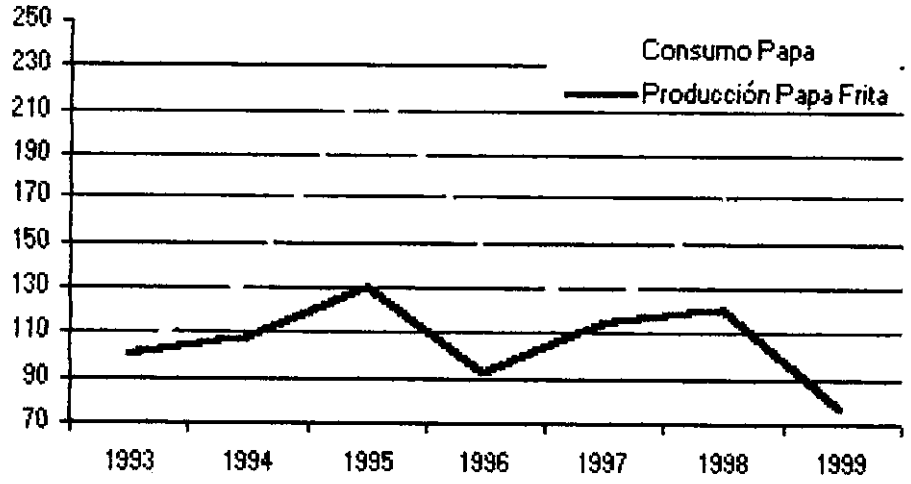
Si bien el consumo se puede considerar alto, dado que está por encima del promedio mundial (50 Kg/Hab), este se encuentra por debajo del registrado por los países de la UE-15 con 130 Kg/Hab. Sin embargo, se encuentra por encima de la CAN (68 Kg/Hab) y el MERCOSUR (17 Kg/Hab). El consumo de papa por habitante en Colombia presenta grandes diferencias por regiones. Es relativamente alto en zonas frías y bajo en zonas de clima cálido como la Costa Atlántica y los Llanos Orientales. Sin embargo, en los últimos años ha venido mostrando tendencia al crecimiento, al punto de constituir un factor que contribuye a mantener estable la demanda por este tubérculo.

El consumo de papa por parte de las empresas con producción mayor a $300.000; en el lapso 1993-1999, ha crecido en 3,9% anual, pasando de 61.845 Ton a 94.000 Ton, siendo el año 1995 el de mayor consumo cuando se absorbieron 139.000 Ton.

Como se aprecia en la Gráfica N° 7, no hay una correspondencia total entre la producción de papa frita y el consumo de papa por parte de la Industria, lo que indica que la

manufactura de otros derivados, tales como la papa a la francesa y cócteles de fritos, entre otros, han crecido en mayor magnitud que la fabricación de papa frita.

Gráfica No 7. Índice de comportamiento del consumo de papa por la industria y la fabricación de papa frita en Colombia (1993-1999)



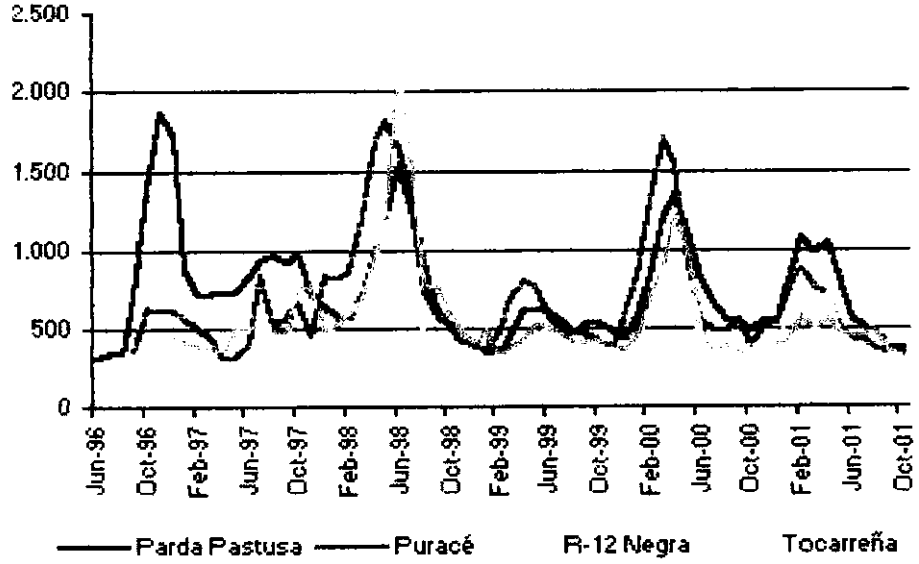
BIBLIOTECA AGROPECUARIA DE COLOMBIA

Fuente: Cálculos Observatorio Agrocadenas con base en DANE.

4.1.7 Precios. Los precios de la papa en los mercados mayoristas registran una ligera tendencia descendente en términos reales, mostrando una marcada estacionalidad que sigue el comportamiento de la producción y ésta, a su vez, al régimen de lluvias. Son dos periodos de lluvias, marzo-junio y septiembre-noviembre. Los precios más altos se presentan en el lapso marzo a junio de cada año y los más bajos entre agosto y septiembre.

Los precios de este producto oscilan erráticamente, variando fuertemente. La diferencia de precios reales en el lapso junio de 1996 a septiembre de 2001 se encuentra en más del 500% entre el máximo y el mínimo registrado en el promedio nacional. (Ver Gráfica N° 8).

Gráfica No 8. Precio real mayorista de papa en Colombia



Fuente: Cálculos Observatorio Agrocadenas con base en SIPSA.

4.1.8 La Industria de procesamiento de Papa. Un reporte del Centro Internacional de la papa y la FAO registra que el uso mundial de la papa está trasladando el mercado de papas frescas y como alimento para ganado, hacia los productos procesados tales como papas fritas (hojuelas), papas prefritas (a la francesa) y papas congeladas y deshidratadas. El procesamiento de la papa es el sector de más rápido crecimiento dentro de la economía mundial de este tubérculo, tendencia que puede ser vista en países como Argentina, China, Colombia y Egipto.

En la Tabla N°. 8, se muestra que alrededor de 15 empresas, entre grandes y medianas, controlan mas del 95% del mercado de producto procesado, particularmente en la línea de los denominados "chips "de papa y papa a la francesa prefrita congelada. Son industrias que en su mayor parte operan con grandes escalas y tecnología de producción avanzada. La mayor parte de la industria se encuentra ubicada en Bogotá y las demás se

localizan en Medellín, Cali y Bucaramanga y regiones como el eje cafetero y el oriente del país[9/].

Tabla No 8. Principales industrias procesadoras de papa en Colombia

Ciudad	Empresa	Producto
Grandes		
Bogotá	Productos Alimenticios Margarita S.A.	Chips
	Comestibles Rico Ltda.	Chips
	Savoy Brands Colombia S.A	Chips
	Congelagro S.A	Francesa
Medellín	Pasabocas Margarita Antioquia S.A	Chips-Francesa
	McCain Andina S.A	Chips-Francesa
	Frito-Lay Colombia S.A	Chips
Cali	Productos Yupi-Fritos	Chips
Medianas		
Bogotá	Productos Andru	Chips
	Productos Chispita Ltda.	Chips
	Productos Ramo	Chips
	Papaya	Francesa
	Nutrilistos	Francesa
Medellín	Productos Alimenticios Doraditas Ltda	Chips
Cali	Comestibles Cali	Chips
	Productos Calima	Chips
	Listo y Fresco Ltda	Precocida al vapor

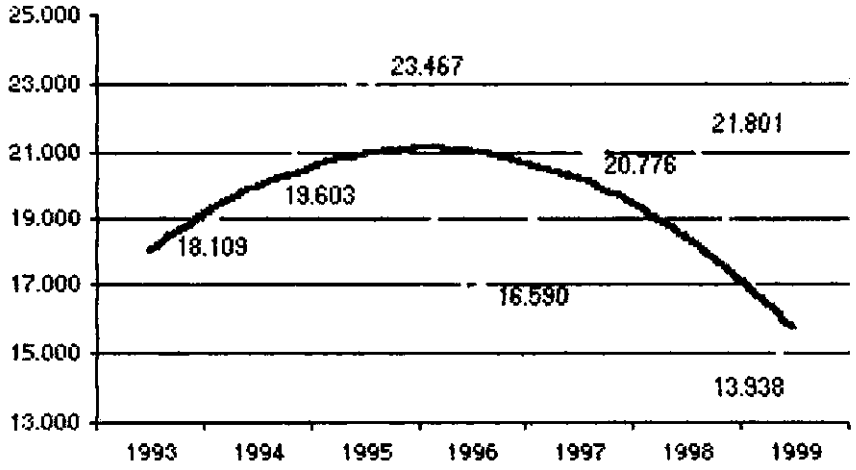
Fuente: FEDEPAPA. "Mercadeo de la papa en Colombia" Revista No.18, dic.1998.

El resto de las empresas (que participan con el 5% de mercado) son pequeñas industrias (microempresas) de tipo casero dedicadas en su mayoría a lo que se denomina "cóctel de fritos" y orientadas a suplir una demanda proveniente de tiendas, pequeños supermercados y mercados informales.

[9/] Moreno, José Dilmer. Calidad de la papa para usos industriales. ICA, Colombia.

Como indicativo del comportamiento de la industria procesadora de papa la producción registrada en la Encuesta Anual Manufacturera, en el lapso 1993-1999, de la Industria de papa frita con ventas superiores a $500.000. Como se aprecia en la Gráfica N° 9, la producción ha descendido a una tasa anual del –2,5%, pasando de 18.000 Ton en 1993 a 14.000 Ton en 1999. El máximo nivel de producción se obtuvo en el año 1995, cuando se alcanzaron 23.500 Ton. Sin embargo, se ignora el comportamiento de las empresas pequeñas que nos pueda indicar la real evolución de este subsector de la producción.

Gráfica No 9. Producción de papa frita en Colombia (Ton) - (Establecimientos con producción > $500.000)



Fuente: Encuesta Anual Manufacturera. DANE.

Algunas firmas han ensayado esquemas de producción asociativa o de agricultura por contrato con agricultores escogidos, con lo que se pretende la obtención de niveles mínimos de calidad de la papa que requiere la Industria, así como mayor seguridad y estabilidad en la provisión de la materia prima. El resultado de este sistema no ha sido muy exitoso, por cuanto la condición de inestabilidad del mercado en fresco de la papa ha hecho que se presenten incumplimientos en los compromisos asumidos por las partes, dependiendo de la situación de precios que se esté viviendo. En momentos de precios altos el agricultor tiende a mirar otras opciones de mercado y lo contrario sucede cuando hay precios bajos en el caso de la industria.

Uno de los mayores limitantes que enfrenta la industria de procesamiento es el no poder contar con una oferta de materia prima en cantidades suficientes y oportunas y de la calidad necesaria, hecho que introduce frecuentemente ineficiencias y sobrecostos en el proceso. En épocas de escasez y de aumento de los precios de la papa, la industria, pese a su capacidad de almacenamiento, debe usar producto de menor calidad (que no cumple con los estándares mínimos exigidos para un adecuado procesamiento).

La mayor limitación que enfrenta actualmente la industria de procesamiento de papa en el país, es la no existencia y disponibilidad de variedades que tengan los requisitos físico–químicos y de tamaño y forma exigidos por ésta.

Con excepción de las variedades Diacol Capiro y Diacol Monserrate, el resto de las variedades existentes presenta características tales como azúcares reductores, porcentaje de materia seca, color de pulpa y piel no adecuado para adelantar un eficiente procesamiento industrial. Se calcula que aproximadamente el 10% de la producción nacional de papa es demandada por la industria, lo que significa que para el año 2000 esta asciende aproximadamente a 296.000 Ton anuales.

Según FEDEPAPA, las industrias más grandes en Colombia, procesan diariamente alrededor de 250 Ton de papa, las medianas entre 60 Ton y 150 Ton y las pequeñas industrias un promedio de 15 Ton al día. Las industrias de nivel casero o semi-industrial procesan por su parte menos de 6 Ton diarias.

Los mayores niveles de urbanización reciente y una presencia más activa de la mujer en el mercado laboral han ocasionado cambios en los hábitos de consumo que se reflejan en una mayor demanda por productos procesados o semiprocesados. Para el caso de la papa esto ha significado un crecimiento importante del mercado industrial en los últimos años y una previsión para el futuro inmediato que permite esperar que el porcentaje actual de participación de la industria de procesamiento en el mercado de la papa llegue por lo menos a duplicarse en los próximos 10 años.

4.1.9 Crédito y tasas de interés. En el año 2000 cayeron las tasas de interés nominal y el gobierno creó condiciones favorables para estimular los esquemas asociativos de producción no solo con mejores apoyos del Incentivo a la Capitalización Rural sino también con mejores condiciones financieras.

FINAGRO aprobó en el año 2000 créditos por un valor de $5.151 millones presentado un incremento interesante con respecto al año anterior ($4.275 millones). (Ver Tabla N° 9).

Tabla No 9. Valor de los créditos aprobados para el cultivo de la papa con recursos del Fondo Financiero Agropecuario y FINAGRO 1994 – 2000. $(millones)

Cultivo	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Papa Tecnificado	15.915	17.221	13.772	10.586	10.288	4.275	5.151

Fuente: FINAGRO – Anuario Estadístico Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural 2000

4.2 FACTORES POLITICOS

A diferencia de otros productos básicos de la agricultura, como los cereales, las oleaginosas o los productos lácteos, la papa y sus productos no cuentan con instrumentos de política reconocidos como precios de apoyo o subsidios directos. Por regla general, las políticas públicas sobre este producto están más orientadas hacia las intervenciones en frontera, como los aranceles, cuotas de importación y medidas técnicas y sanitarias. Otras formas de intervención están más relacionadas con políticas de corte horizontal, como las políticas de crédito, riego e inversiones, que son extensivas, en general, a toda la agricultura.

En Estados Unidos los productores de papa tienen acceso a los programas gubernamentales de seguros de cosecha y de protección contra desastres naturales. En algunas regiones, como en el oeste, se utilizan subsidios a la irrigación. Los productores y los industriales de la papa también son elegibles para participar en los programas de exportación liderados por la Secretaría de Agricultura, USDA. Los programas de nutrición y de ayuda alimentaria, como el programa nacional de alimentación escolar y el programa

de ayuda alimentaria bajo la ley pública 480, tienen en cuenta a la papa y a sus derivados. Existen, además, cinco órdenes o acuerdos de mercadeo federales, denominadas *Federal Marketing Orders,* mediante las cuales se administran los mercados locales, en áreas de los estados de Idaho, Oregon, Washington, California, Colorado, Virginia, y Carolina del Norte. Mediante estas órdenes se regulan los mercados por calidades, madurez, tipo de empaque y de medios de transporte. Estos estándares también se aplican a las importaciones y las órdenes de mercadeo se financian con tasas sobre la comercialización[10/].

Entre 1999 y 2000, la Secretaría de Agricultura de Estados Unidos destinó para la papa 28.6 millones de dólares para compensar pérdidas por desastres naturales. La compensación ascendió a 27.8% de la pérdida demostrada; así, si un productor demuestra pérdidas por 100.000 dólares, el programa le compensa en 27.800 dólares. Las organizaciones gremiales, agrupadas en *The National Potato Council* están tramitando ante el Congreso medidas adicionales de compensación que tengan en cuenta calidades del producto[11/].

En Canadá, los productores de papa tienen acceso a los programas oficiales de estabilización de ingresos, de compensación por desastres, de seguros agrícolas y de crédito, entre otros. Los programas agrícolas se financian entre el gobierno federal y el provincial, por lo general por partes iguales. El programa más importante es el denominado *Net Income Stabilization Account NISA,* a cargo de los programas de estabilización de ingresos y de seguros agrícolas. El programa NISA es tripartito en donde el productor puede ahorrar hasta el 3% de su ingreso; en compensación, el gobierno federal le aporta, como subsidio, el 2% y el gobierno provincial el 1%. El agricultor puede hacer uso de estos ahorros sólo cuando los ingresos corrientes caen por debajo de los ingresos promedio de los últimos 5 años. El límite del subsidio total por agricultor es de 7500 dólares por año. El programa es independiente del producto pues se dirige al

---

[10/] www.ers.usda.gov/briefing/potatoes/policy.htm

[11/] Boletín *Potato Grower*, especialmente el de marzo 27 2002, en www.potatogrower.com

productor. En cuanto a los programas de seguros, el gobierno subsidia la mitad del costo de las primas.

Los gobiernos provinciales también aplican incentivos para el establecimiento de plantas agroindustriales y para incentivar las exportaciones de éstos productos. Entre 1995 y 1996, los gobiernos provinciales extendieron subsidios para la construcción de silos de almacenamiento, plantas de procesamiento, empaque y embarque.

En México, la política se expresa a través de las negociaciones comerciales con Estados Unidos y Canadá, con Colombia y Venezuela en el Grupo de los Tres G-3 y, más recientemente, con Chile. Como se verá más adelante, México estableció tasas arancelarias elevadas y negoció un sistema de cuotas a diez años con Estados Unidos y Canadá. Con Chile, en 1999, se liberaron los mercados de la papa y sus productos mientras que con el G-3 éstos se excluyeron de los cronogramas de liberación.

En los demás países del hemisferio americano no se registran programas específicos para la papa, aunque existen instituciones que operan programas en América Latina, el Caribe, Canadá y USA, dedicados a la investigación científica, biotecnológica y a la asistencia técnica. Entre éstas instituciones se encuentran el Centro Internacional de la Papa CIP, que trabaja en estrecha coordinación con los sistemas nacionales de investigación en cada país miembro, Papa Andina y la Fundación para la Promoción e Investigación de Productos Andinos, Proimpa, entre otros.

En Colombia, el Ministerio de Agricultura promovió el Acuerdo de Competitividad de la Cadena de la Papa, del cual forman parte los productores, la industria procesadora, los comercializadores, los centros de investigación como Cevipapa y el gobierno, el cual tiene por objeto fortalecer y modernizar el conjunto de la cadena agroalimentaria de la papa en Colombia con el propósito de aprovechar plenamente las oportunidades que se presenten tanto en el mercado interno como en el externo.

Aunque el mercado y la comercialización de la papa entre los países de la Comunidad Andina es libre, las exigencias técnicas y sanitarias restringen el comercio. En el área del Mercosur, existe un comercio muy activo tanto del producto como de semillas; en el área andina, son frecuentes las regulaciones sanitarias con el propósito de controlar la *Polilla Guatemalteca*, lo cual dificulta el comercio especialmente entre Ecuador, Perú y Bolivia. El comercio entre Colombia y Venezuela de papa fresca es afectado frecuentemente por restricciones administrativas impuestas por el gobierno de Venezuela, no obstante los pronunciamientos del Tribunal Andino de Justicia contra estas medidas.

4.2.1 Políticas de acceso[12/]. En el hemisferio americano, la situación de acceso en la cadena de la papa se caracteriza por contar con aranceles relativamente bajos, excepto en México, y por un complejo sistema de preferencias arancelarias que configuran un sistema comercial no tan restrictivo, sobre todo en las áreas de libre comercio regionales, como son el TLC, Mercosur y la CAN.

Una examen de la situación de acceso en trece países del hemisferio americano, indica que, en promedio, México mantiene la estructura arancelaria más elevada, de 40%, causada por los aranceles a la papa fresca, de 251%. Por su parte, Estados Unidos y Canadá, mantienen las estructuras arancelarias más bajas, pero conservan alta dispersión arancelaria entre las partidas de la cadena, indicio de picos y escalonamientos arancelarios. Chile y Bolivia también mantienen aranceles bajos pero con una estructura plana. Colombia, Ecuador y Venezuela mantienen niveles arancelarios medianos. En general, la situación arancelaria de los países considerados es compatible con los compromisos adquiridos ante la OMC.

Los sistemas de preferencias arancelarias otorgadas y recibidas entre los países del hemisferio americano, han permitido la configuración de un sistema de comercio sin grandes restricciones. Así, por ejemplo, Estados Unidos extiende su sistema generalizado de preferencias, GSP, en todas las partidas de la cadena. También permite libre acceso en

---

[12/] www.agrocadenas.gov.co/home.htm

todas las partidas dentro de los acuerdos de libre comercio con Canadá y México y con los países beneficiarios del ATPA o Acuerdo de Preferencias Andinas.

5. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

El objetivo del diagnóstico administrativo consiste en conocer los principales factores negativos y positivos de la empresa y de su entorno, para llegar a lograr soluciones eficaces para posicionar la empresa en el medio y por consiguiente maximizar la riqueza del ente económico tanto en el corto como en el largo plazo.

La empresa debe programarse para el largo plazo, teniendo en cuenta las potencialidades internas y las oportunidades del medio, para permanecer en él y obtener los beneficios en la consolidación y fortalecimiento en el sector.

El ámbito del diagnóstico administrativo de la empresa está compuesto por una parte interna (cultura organizacional, visión, misión, objetivos, área administrativa, área de personal, área de producción, entre otras) y otra externa (entorno económico, político, social, legal, tecnológico, competitivo y geográfico) con todas las implicaciones para entender los problemas e interrelaciones mediante una visión global.

El diagnóstico de las áreas funcionales se realizó revisando los objetivos y proyectos, los cuales contribuyen al crecimiento de la empresa y el cumplimiento de las metas y objetivos trazados.

5.1 RESEÑA HISTÓRICA

La iniciativa de creación de Cevipapa, surge como evolución del proyecto para la investigación y el desarrollo de la papa – UNIPAPA, conformado entre la Universidad Nacional de Colombia (Facultad de Agronomía), el Instituto Colombiano Agropecuario - ICA-, la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria – CORPOICA- y la Federación Colombiana de Productores de Papa - FEDEPAPA, que tuvo como objeto la cooperación técnica entre sus integrantes para mejorar su eficiencia en la capacitación e

investigación en la cadena de la papa. El proyecto culminó con la elaboración del "Estudio de preinversión para la creación de un Centro Virtual de Investigación de la Cadena de la Papa".

Este documento fue la base para la elaboración del contrato entre COLCIENCIAS y FEDEPAPA denominado "Implementación y creación del Centro Virtual de Investigación de la Cadena Agroalimentaria de la Papa". Dentro del cual se sucede la constitución de CEVIPAPA en abril de 1999.

5.2 CONSTITUCIÓN LEGAL

CEVIPAPA fue constituida el 29 de abril de 1999, según acta numero 0001 de la Asamblea de Socios. Es una corporación privada de carácter científico y técnico, sin animo de lucro, como consta en el registro número S0010853 de la Cámara de Comercio de Bogotá, que tiene como objetivo principal integrar las comunidades científicas y productivas de la Cadena agroalimentaria de la papa, es interlocutor válido en el ámbito nacional e internacional en las temáticas de investigación y transferencia, para impulsar la eficiencia y la competitividad de la cadena agroalimentaria de la papa, en beneficio de sus integrantes, el consumidor y de la actividad agrícola en general. (Ver anexos A y B).

Se creó con un respaldo económico por parte de los fondos de FEDEPAPA con $20.0000.000 y COLCIENCIAS con un aporte de $100.000.000, además de otras entidades de la cadena como: Bayer de Colombia S.A., Lideragro S.A., Rhom and Hass Colombia S.A., Abocol S.A., Novartis de Colombia S.A., Proficol S.A., Agro S.A., y Colinagro S.A.

Son miembros fundadores de CEVIPAPA: el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Colciencias, Secretaría de Fomento Agropecuario de Cundinamarca, Instituto Colombiano Agropecuario – ICA, Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria – CORPOICA, Universidad Nacional de Colombia – Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de Medellín – Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia – Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad de Ciencias Ambientales y Aplicadas

– Facultad Ingeniería Agronómica, Fundación IGALA – Universidad de Caldas, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Instituto Interamericano para la Cooperación de la Agricultura – IICA, Instituto de Biotecnología, Universidad Nacional de Colombia – IBUN, Corporación Colombia Internacional, Federación Nacional de Productores de papa – FEDEPAPA, Lideragro S.A., Socain Ltda., Inversiones Gutiérrez Robayo, Omar Barbosa, Ecocampo S.A., Fritolay Colombia, Stoller S.A., Novartis, Bayer de Colombia S.A., Rhom and Hass Colombia S.A., Abocol S.A., Proficol S.A., Agro S.A., Colinagro S.A., Monomeros ColomboVenezolanos S.A., Cargil Cafetera de Manizales S.A., Agrevo y Mc. Cain Andina S.A.

5.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

CEVIPAPA tiene como domicilio la ciudad de Bogotá, D.C. donde funciona su dirección y administración, pero puede establecer sedes, sucursales o dependencias en otras ciudades del país o fuera de Colombia las cuales se organizarán de conformidad a sus estatutos.

BIBLIOTECA AGROPECUARIA DE COLOMBIA

5.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura en una empresa incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.

Toda empresa maneja principios corporativos, expresados en los valores o creencias que la organización profesa, o también por los ejercidos por su gerente y mandos medios que se demuestran en las relaciones de trabajo y de mercado.

Teniendo en consideración que el objeto de CEVIPAPA es cumplir un papel de integrador de las comunidades científicas y productivas, y ser interlocutor válido en el ámbito nacional e internacional, se debe tener una serie de principios y valores que orienten su gestión así: Equidad, Ética, Rigor Científico, Creatividad, Liderazgo, Trabajo en Equipo y

Desarrollo Endógeno, con perspectiva global, en función del establecimiento de alianzas estratégicas.

Los colaboradores de CEVIPAPA se caracterizan por ser profesionales con un promedio bajo de edad, lo cual facilita la creatividad y entusiasmo para el desarrollo de las actividades; además, sus directivos tienen un alto nivel de estudio, experiencia en el sector y visión empresarial lo cual se refleja en las gestiones realizadas y en el buen trato dado a los colaboradores y los usuarios del centro.

5.5 SELECCIÓN DE PERSONAL

CEVIPAPA, dada su condición de Centro sin paredes, ha basado su política de selección y vinculación de personal a través de pasantías, exceptuando el personal directivo, el área contable y el área de investigación que cuenta con profesionales capacitados y con el apoyo de los pasantes. La secretaria y el mensajero han sido contratados bajo las disposiciones laborales vigentes y expresadas por la Leyes Colombianas. En relación con las pasantías, estas cuentan con un reconocimiento para auxilio de transporte y respaldo institucional, el resto del personal es contratado bajo la modalidad de honorarios profesionales, los cuales están vinculados principalmente a las actividades de ejecución de proyectos.

5.6 CAPACITACIÓN

Aunque el Centro no cuenta con un plan de capacitación para su recurso humano, definido para mediano y largo plazo, ha venido desarrollando acciones en este sentido en la medida de sus necesidades para responder a los requerimientos de los proyectos de investigación y del sector productivo. Así, ha capacitado a los funcionarios, mediante la asistencia a cursos y congresos en el manejo de bases de datos, diseño de página web y cursos de actualización técnica y científica en el cultivo de la papa.

5.7 FUENTES DE FINANCIACIÓN

Las fuentes de financiación del Centro provienen de los aportes inicialmente de los socios fundadores y además de los convenios firmados con entidades estatales como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Secretaría de Agricultura de Cundinamarca y Colciencias, estos aportes se realizan para la financiación de proyectos de investigación y transferencia de tecnología en el cultivo de la papa. Cevipapa tiene la función de administrar estos recursos, para lo cual descuenta un porcentaje del 4% para gastos de funcionamiento.

5.8 DISEÑO ESTRATÉGICO

Toda empresa tiene un diseño administrativo que contiene elementos estratégicos, unos implícitos y otros explícitos, que permiten proyectar la actividad sobre el entorno económico y obtener los resultados que la administración muestra en los informes de gestión.

5.8.1 Misión. La misión de una empresa es la razón de ser, es la formulación de los propósitos que la distinguen de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, su producto, los mercados y el talento humano que soporta el logro de los propósitos.

La Misión planteada por CEVIPAPA es la siguiente:

"Integrar la comunidad científica con la comunidad productiva, asegurando la continuidad de la investigación y transferencia de tecnología, siendo el interlocutor en el ámbito nacional e internacional en las temáticas de investigación y transferencia de tecnología, incorporando con mayor protagonismo al usuario, con el fin de lograr un aprovechamiento máximo de los recursos humanos y físicos existentes en las diferentes entidades de la Cadena Productiva de la Papa, en beneficio de sus integrantes, del consumidor y de la actividad agrícola en general."

La declaración de la misión de la empresa es la que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. Además, la misión no solamente tiene que ser declarada sino que también debe ser difundida y conocida por todos los miembros de la empresa para que de esta manera contribuyan al logro de los objetivos.

Esta misión no solamente debe quedar consignada en el papel, debe ir mas allá y crear compromisos por parte del personal hacia la empresa.

En el caso de Cevipapa, se observa claramente que la misión cumple con la razón de ser de la empresa, aunque existe duplicidad de términos y está un poco extensa. Para perfeccionar este aspecto, dentro de la propuesta de mejoramiento, la investigación reestructurará la misión, teniendo en cuenta la que existe actualmente.

5.8.2 Visión. La visión corporativa es el conjunto de ideas corporativas generales, alguna de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere ser en el futuro.

La Visión planteada por CEVIPAPA es la siguiente:

"Será un Centro Virtual que reconozca tanto las limitaciones y problemática de la adopción de tecnología, como las oportunidades de la agenda de investigación y transferencia de tecnología de los diferentes componentes de la cadena productiva del sistema de producción de Papa en Colombia, con el fin de orientar y coordinar los recursos destinados para este fin."

Con el establecimiento de la visión, la empresa no solamente sabrá donde quiere estar sino que también conocerá los recursos con los que contará para cumplir con ésta. Además, al difundirla por la empresa los colaboradores podrán saber con exactitud su participación en el logro de la visión.

La visión de Cevipapa presenta incongruencias en su redacción, además, no especifica a donde quiere llegar la empresa en un futuro y con cuales recursos piensa realizarlo.

5.8.3 Objetivos. Los objetivos son los resultados a largo plazo que la organización proyecta lograr mediante su misión básica. Estos objetivos deben ser: cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, jerárquicos, realizables y congruentes entre las unidades de la organización.

Los objetivos planteados por CEVIPAPA son los siguientes:

Objetivo general:

Integrar las comunidades científicas y productivas, ser interlocutor válido en el ámbito nacional e internacional en las temáticas de investigación y transferencia para impulsar la eficiencia y la competitividad de la cadena productiva de la papa en beneficio de sus integrantes, del consumidor y de la actividad agrícola, en general.

Objetivos específicos:

- ✓ Promover el desarrollo integral de la cadena agroalimentaria de la papa mediante la investigación y transferencia de tecnología con claros propósitos de incrementar su productividad, rentabilidad y competitividad en aspectos como: producción, procesamiento, comercialización, y consumo rentable y sostenible.
- ✓ Desarrollar una base de datos y de información sobre todos los componentes de la cadena productiva de la papa que incluya la masa crítica dedicada a programas de investigación del subsector; actualizarla, mantenerla con información nacional e internacional de distintas fuentes, y facilitar su conocimiento a través de los distintos medios de consulta.
- ✓ Promover la evaluación de tecnologías existentes en el país o en el exterior que permitan rendimientos óptimos de los procesos en cualquiera de las actividades propias de la cadena.

- ✓ Impulsar estudios de investigación para identificar metodologías apropiadas para transferir tecnología a los agricultores de papa, especialmente a los medianos y pequeños que tengan interés en acceder a las últimas tecnologías de cultivo.
- ✓ Auspiciar investigaciones socioeconómicas en las comunidades productoras de papa para conocer su verdadera situación y de esta forma formular estrategias encaminadas al mejoramiento del nivel de vida rural.
- ✓ Difundir el resultado de las investigaciones realizadas entre las personas, empresas o instituciones pertinentes a la cadena.
- ✓ Cooperar con organismos nacionales o extranjeros que trabajen en la formulación de planes y programas que conduzcan a la modernización y desarrollo integral de la CAAP.
- ✓ Coordinar la estructuración de programas de capacitación y actualización tecnológica para los integrantes de la CAAP.
- ✓ Desarrollar todas las actividades que a juicio de sus órganos directivos sea conveniente acometer para el logro de los objetivos de CEVIPAPA.
- ✓ Desarrollar mecanismos para la consecución de recursos financieros, tanto de origen nacional como internacional, con el objeto de fortalecer las actividades de investigación y transferencia de tecnología para la cadena.

Los objetivos organizacionales son los resultados que espera alcanzar la empresa en el desarrollo y operacionalización concreta de la misión y visión. Estos permitirán establecer las prioridades de CEVIPAPA y estimular el esfuerzo y realización de cada uno de ellos. Funcionan como normas para evaluar a las personas, áreas, procesos y la organización en sí.

Así mismo servirán para diseñar puestos y programar las actividades que se realizan en la empresa, marcan el curso del ejercicio de la autoridad y dan lugar a la sinergia en la organización.

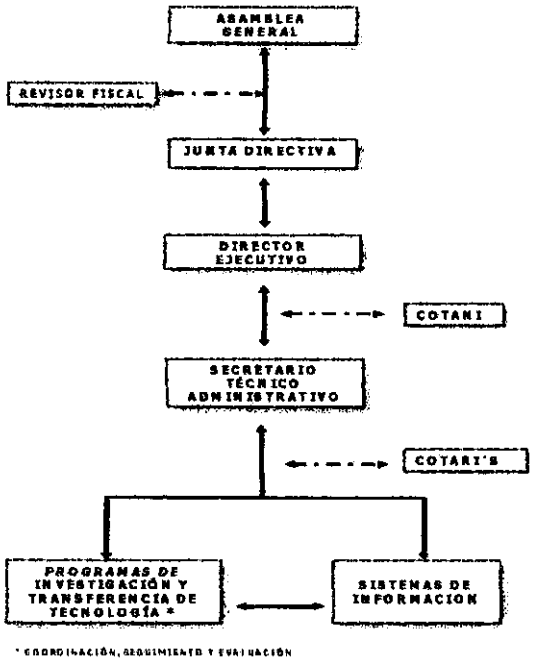
5.8.4 Políticas. Las políticas incluyen los lineamientos, reglas, que le permiten alcanzar los objetivos y metas trazados por la empresa. De esta manera se clarifica lo que se puede

o no hacer. A través de la observación directa, implícitamente se observa que el centro no cuenta con políticas definidas.

5.9 ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura orgánica es una división ordenada y sistemática de las unidades de trabajo y para su representación se utiliza el organigrama que es el método más sencillo para expresar la estructura, la jerarquía e interrelación de los departamentos que lo componen. En la Gráfica N°. 10 se presenta la estructura orgánica contemplada en el plan estratégico de la empresa.

Grafica No. 10. Estructura organizacional actual de CEVIPAPA



BIBLIOTECA AGROPECUARIA DE COLOMBIA

Este tipo de estructura organizacional pertenece a una departamentalización por proceso, aunque se observa que el diseño está mal planteado debido a que dentro de la teoría de

estructuras organizacionales no se contemplan las líneas bidireccionadas; además, los áreas se deben describir de acuerdo a su objeto y no de acuerdo a el cargo desempeñado, es decir, se debe escribir "Dirección Ejecutiva" y no "Director Ejecutivo". La Secretaría Técnica y la Secretaría Administrativa cumplen funciones distintas e independientes, por lo tanto, no deben presentarse juntas dentro del organigrama; estas, deben ser independientes y al mismo nivel jerárquico.

5.9.1 Asamblea General. Es la máxima autoridad de la entidad y está compuesta por todos los miembros activos. Se reúne dentro de los tres primeros meses de cada año, constituyendo quórum suficiente de la mitad más uno de los miembros, para que la Asamblea pueda deliberar y tomar decisiones válidas.

Según los estatutos son funciones de la Asamblea General:

- ✓ Darse su propio reglamento.
- ✓ Elegir a los Miembros de la Junta Directiva.
- ✓ Designar al Revisor Fiscal, su suplente y fijarle su remuneración.
- ✓ Modificar o reformar los estatutos de CEVIPAPA.
- ✓ Aprobar el presupuesto de ingresos y gastos de CEVIPAPA, que deberá presentarle el Director Ejecutivo, con el visto bueno de la Junta Directiva.
- ✓ Examinar y aprobar el presupuesto de inversión de los excedentes netos anuales.
- ✓ Elegir Miembros Honorarios previa propuesta de la Junta Directiva.
- ✓ Aprobar las políticas y lineamientos sobre los programas de CEVIPAPA.
- ✓ Aprobar o improbar los informes, cuentas y estados financieros correspondientes.
- ✓ Decretar si fuere el caso la disolución de CEVIPAPA, nombrar liquidador o liquidadores y disponer a quién deben pasar los bienes relictos que compongan el acervo de la entidad en disolución, de acuerdo con el artículo 33 de estos estatutos.
- ✓ Las demás funciones que lógicamente le correspondan como suprema entidad directiva de CEVIPAPA.

5.9.2 Junta Directiva. Está integrada por once miembros elegidos por un período de un año. Se reúne cuando la convoque el Presidente de la misma, el Director Ejecutivo, la mitad más uno de sus miembros o el Revisor Fiscal. La Junta será presidida por su Presidente o por el Vicepresidente o, a falta de estos, por la persona que la Junta designe por mayoría de votos; podrá deliberar válidamente con la presencia de la mitad mas uno de sus miembros, previa citación escrita hecha con cinco (5) días hábiles de anticipación. Sus decisiones serán adoptadas con el voto de la mitad más uno de los Miembros que asistan. De todas sus sesiones se dejará testimonio en Actas que llevará el Secretario de Cevipapa.

Según los estatutos son funciones de la Junta Directiva:

- ✓ Designar de su seno al Presidente y al Vicepresidente.
- ✓ Trazar políticas y lineamientos sobre los programas de CEVIPAPA, para aprobación de la Asamblea General.
- ✓ Admitir Miembros Asociados y proponer a la Asamblea General candidatos a Miembros Honorarios.
- ✓ Decidir sobre las renuncias que presenten los Miembros Activos.
- ✓ Adoptar y modificar los reglamentos que rijan el funcionamiento interno de CEVIPAPA para el desarrollo de sus actividades.
- ✓ Designar a los integrantes del Comité Técnico Asesor Nacional de Investigación.
- ✓ Nombrar y remover libremente al Director Ejecutivo y fijar su remuneración. El nombramiento deberá hacerse en la primera reunión anual de Junta Directiva.
- ✓ Nombrar el reemplazo del Director Ejecutivo en las ausencias absolutas o temporales.
- ✓ Designar y remover al Secretario General de CEVIPAPA y fijar su remuneración.
- ✓ Establecer la estructura orgánica de CEVIPAPA, crear, fusionar y suprimir cargos, señalar funciones, fijar las remuneraciones.
- ✓ Presentar a la Asamblea General los estados financieros y el Proyecto de presupuesto anual, que deben rendir el Director Ejecutivo y la administración de la entidad.
- ✓ Presentar a la Asamblea General un informe anual sobre las labores realizadas.
- ✓ Fijar las cuotas de afiliación y de sostenimiento para los Miembros Activos.
- ✓ Gestionar la consecución de recursos para el cumplimiento de su objeto social.

- ✓ Orientar y Priorizar hacia donde debe ir la investigación de la Cadena Agroalimentaria de la Papa.
- ✓ Aprobar los proyectos propuestos por el Comité Técnico Asesor Nacional de Investigación.

Actualmente la Junta Directiva se encuentra conformada por diferentes entidades de la cadena. En la Tabla N° 10 se mencionan los representantes de cada entidad.

Tabla No. 10. Representantes de la Junta Directiva de CEVIPAPA.

ENTIDAD	REPRESENTANTE
Federación Nacional de Productores de Papa - Fedepapa	Augusto del Valle
Instituto Colombiano Agropecuario – ICA	Edgar Hernández
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Mauricio Cuestas
Cámara de la Industria para la protección de cultivos - ANDI	Jaime Soriano
Colciencias	Jaime Jiménez
Consejo Nacional de la Papa	Héctor Villarreal
Corpoica	*Carlos Alberto Herrera*
Frito Lay	Walter Guzmán
Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de Cundinamarca	Henry Guzmán Pinzón
SENA	Enrique Cuervo Bernal
Universidad Nacional de Colombia	Carlos Eduardo Ñústez

Fuente: CEVIPAPA

5.9.3 Director Ejecutivo. El cargo de Director Ejecutivo es desempeñado actualmente por un Economista especializado en Alta Gerencia, quien cuenta con una gran experiencia en el sector agropecuario. Esta experiencia le ha permitido manejar el Centro de manera eficaz y eficiente.

Son funciones del Director Ejecutivo:

- ✓ Llevar la representación legal de CEVIPAPA con todas las facultades inherentes a tal investidura.

- ✓ Convocar a la Asamblea General, a la Junta Directiva y a los comités a reuniones ordinarias y extraordinarias.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir los estatutos y reglamentos de CEVIPAPA.
- ✓ Someter a la aprobación de la Junta Directiva los planes y programas que ha de realizar CEVIPAPA y ajustarlos a las recomendaciones que se le impartan.
- ✓ Realizar los actos y celebrar los contratos necesarios para que CEVIPAPA pueda cumplir sus objetivos y ordenar todos los pagos a cargo de CEVIPAPA, obteniendo las autorizaciones previas, especialmente las contempladas en el artículo 23, literal K de estos estatutos.
- ✓ De acuerdo con la estructura orgánica que la Junta Directiva dé a CEVIPAPA, contratará los empleados que requiera para el cumplimiento de sus planes, se encargará de vigilar su desempeño, rescindir o terminar los contratos cuando ello sea necesario y en general, decidir sobre las cuestiones de personal.
- ✓ Nombrar a los integrantes de los Comités Técnicos Asesores de Investigación a nivel regional.
- ✓ Presentar a la Asamblea General y a la Junta Directiva, los estados financieros y los balances de CEVIPAPA.
- ✓ Cuidar, vigilar y administrar los bienes de CEVIPAPA.
- ✓ Presentar anualmente a la Junta Directiva para su visto bueno y a la Asamblea General para su aprobación, el presupuesto de ingresos y gastos de CEVIPAPA.
- ✓ Ser el ordenador de los gastos de CEVIPAPA, de acuerdo con los presupuestos, programas y normas establecidas para cada año lectivo.
- ✓ Responder por la buena marcha técnica y administrativa de CEVIPAPA.
- ✓ Las demás que le fijen la Asamblea General y la Junta Directiva.

5.9.4 Secretario Técnico Administrativo. Es designado por la Junta Directiva, que podrá removerlo libremente, aceptar su renuncia y nombrarle reemplazo en todos los casos de ausencia temporal o definitiva. Sus servicios serán remunerados en la forma que establezca la Junta Directiva.

Son funciones del Secretario Técnico Administrativo:

- ✓ Servir de Secretario en las reuniones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.
- ✓ Llevar los libros de actas de las reuniones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.
- ✓ Certificar con su firma los actos de la Asamblea General, de la Junta Directiva, y del director Ejecutivo, que requieran tal requisito, de acuerdo con la Ley y con los reglamentos.
- ✓ Las demás que le señalen los Estatutos o que le asigne la Junta Directiva, o el Director Ejecutivo.

Actualmente la empresa no tiene secretario técnico administrativo; las funciones de este cargo las realizan otros funcionarios.

5.9.5 Revisor Fiscal. Es designado por la Asamblea General, junto con su suplente, durante períodos de dos años. La designación no podrá recaer en personas que sean Miembros de CEVIPAPA y sus servicios serán remunerados en la forma que determine la Asamblea General. Actualmente lo desempeña un Contador Público con tarjeta profesional vigente.

Son funciones del Revisor Fiscal:

- ✓ Presentar a la junta Directiva y a la Asamblea General, los informes y dictámenes sobre los estados financieros y en su conjunto y de las actividades generales de CEVIPAPA.
- ✓ Asistir con voz pero sin voto, a las reuniones de la Asamblea General, de la Junta Directiva y de todas aquellas en donde sea invitado o considere necesario asistir.
- ✓ Conceptuar sobre asuntos que sean sometidos a su consideración por la Asamblea General, por la Junta Directiva o por el Director Ejecutivo.

Actualmente el Comité Técnico Asesor Nacional de Investigación -COTANI- está conformado por cinco entidades. En la Tabla N° 11 se mencionan los representantes de cada entidad.

Tabla No. 11. Representantes del COTANI

ENTIDAD	REPRESENTANTE
Federación Nacional de Productores de Papa - Fedepapa	Augusto del Valle
Instituto Colombiano Agropecuario – ICA	Edgar Hernández
Cámara de la Industria para la protección de cultivos - ANDI	Jaime Soriano
Universidad Nacional de Colombia	Carlos Eduardo Ñústez
Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria – CORPOICA	Alba Marina Cotes

Fuente: CEVIPAPA

Los Comités Técnicos Asesores Regionales adelantan las mismas funciones del Comité Técnico Asesor Nacional de Investigación, a nivel regional.

Cada Comité nombra un Coordinador, quien es el encargado de dirigir, regular, orientar e informar sobre el desarrollo de las actividades del respectivo comité.

5.9.7 Otras áreas y cargos. A nivel interno, la empresa cuenta con otras áreas y cargos que no están establecidos en los estatutos pero se puede inferir de la siguiente manera:

Área financiera, área de investigación y transferencia de tecnología y el área de sistemas de información. Al no estar establecidas dentro de los estatutos, éstas áreas no cuentan con objetivos ni funciones formales. Implícitamente se pueden describir los siguientes objetivos y funciones para cada una de éstas áreas:

5.9.7.1 Área Financiera. El sistema contable se lleva mediante centros de costos, de manera sistematizada a través de un paquete contable. Este sistema arroja información confiable sobre la ejecución de ingresos y gastos causados a nivel de proyectos y a nivel

del funcionamiento. Igualmente arroja información sobre el movimiento de bancos para efectos de conciliación. Con base en la información contable, se elaboran informes financieros mensuales de seguimiento y ejecución presupuestal por fuentes de financiación a nivel de proyectos y gastos de funcionamiento.

Los mecanismos de seguimiento y control se han concentrado principalmente en el área financiera con la ejecución presupuestal de los proyectos. Esta actividad ha sido desarrollada mediante la revisión de los informes financieros por parte de las entidades e investigadores responsables de ejecutar los proyectos. El contador es la persona encargada de llevar todos los procesos contables y legales de la empresa junto con el Revisor Fiscal y la aprobación del Director Ejecutivo. Dentro de las funciones que se pueden inferir están las siguientes:

- ✓ Verificar causación de todos los ingresos y egresos con notas internas definidas previamente dentro del sistema que posee la empresa.
- ✓ Cruzar los costos o gastos mensuales contra una cuenta de participación de ejecución de convenios o programas, dejando todo soportado.
- ✓ Llevar un cuadro de depreciación, donde indique en forma discriminada las cuentas de Propiedad, Planta y Equipo, llevando su costo histórico.
- ✓ Dar el visto bueno de todos los documentos debidamente autorizados por el Director Ejecutivo.
- ✓ Autorizar y causar la nómina, sus apropiaciones laborales y parafiscales.
- ✓ Elaborar las conciliaciones bancarias y demás cuentas que lo requieran.
- ✓ Manejar en forma confidencial la información que posee.
- ✓ Explicar y sustentar los estados financieros ante la junta directiva y asamblea general según el caso.
- ✓ Efectuar los análisis de las cuentas de los estados financieros e informar oportunamente para que se tomen las medidas correctivas de cada caso.
- ✓ Elaborar los informes que sean necesarios con destino a las entidades gubernamentales.

Para el desarrollo de las funciones de ésta área, existe una persona que colabora como secretaria y auxiliar contable a la vez. Sus funciones son:

- ✓ Manejar eficientemente la caja menor, relacionando los gastos y efectuando la causación.
- ✓ Contestar y realizar llamadas telefónicas, informar oportunamente a quien le corresponda sobre la llamadas telefónicas, elaborar cartas, memorandos, circulares, citaciones a juntas directivas, contratos y demás documentos que requiera la empresa.
- ✓ Recibir, revisar y entregar oportunamente la correspondencia; clasificar y enviar correspondencia y demás documentos recibidos y enviados.
- ✓ Elaborar comprobantes de pago, recibos de caja, facturas, consignaciones, causaciones contables, transcribir formularios de impuestos.
- ✓ Estar pendiente del pago a proveedores, servicios públicos, fecha de vencimiento de impuestos.
- ✓ Atender con prontitud y cortesía al público que llegue a la entidad.
- ✓ Atender por cualquier medio a las personas que deseen información sobre los aspectos generales que maneja la entidad.

5.9.7.2 Área de investigación y transferencia de tecnología. Esta área hace referencia a la generación de conocimiento científico y tecnológico de carácter aplicado, transferible al sector productivo para mejorar sus condiciones productivas, niveles de productividad, tecnologías de cultivo, aprovechamiento de insumos, manejo del medio ambiente, uso y aplicación de tecnologías limpias, manejo y control de enfermedades, entre otras. Es la encargada de la coordinación y seguimiento de los proyectos de investigación y transferencia de tecnología financiados por los convenios realizados. Dentro de las funciones que cumple la persona que coordina esta área se pueden inferir las siguientes:

- ✓ Coordinar las actividades conducentes al desarrollo de programa de Investigación establecido por CEVIPAPA mediante la coordinación de la convocatoria, análisis de las propuestas, en presentación ante el Cotani y la Junta Directiva del Centro.

- ✓ Legalización de los contratos que amparan la ejecución de los proyectos de investigación.
- ✓ Seguimiento y evaluación de los proyectos de investigación, así como con la preparación de resúmenes y su inclusión a la página Web del Centro.
- ✓ Apoyo a la elaboración y ejecución de proyectos en Cevipapa.
- ✓ Cumplir las demás funciones que le sean asignadas.

Para el eficiente logro de las funciones del área de investigación, se cuenta con la colaboración de una Ingeniera Agrónoma quien es la encargada directa del área y una Administradora de Empresas Agropecuarias colaboradora en el desarrollo y seguimiento de los proyectos de investigación y transferencia de tecnología coordinados por el Centro.

5.9.7.3 Área de sistemas de información. Es la encargada de recopilar, sistematizar, analizar y divulgar la información sectorial de carácter científico, tecnológico, productivo y de mercado generada a nivel nacional e internacional. Igualmente, se encarga de llevar los procesos de actualización de las bases de datos, resultados de las investigaciones y la información general de la página web con el objetivo de brindar información confiable, oportuna y actualizada a todos los agentes de la cadena agroalimentaria de la papa. Dentro de sus funciones se pueden inferir las siguientes:

- ✓ Establecer contactos con los especialistas de centros universitarios, facultades o escuelas donde se haya producido información sobre el tema de la papa.
- ✓ Colaborar con el enriquecimiento de la base de datos del material bibliográfico que no se encuentre registrado, de acuerdo con la logística de recolección de información bibliográfica aprobada por el comité operativo del proyecto.
- ✓ Complementar la información sobre papa solicitándola a las instituciones que se encuentran en los listados de referencias bibliográficas con las respectiva copia de los documentos pertinentes.
- ✓ Seguimiento continuo a entidades receptoras de formatos con el fin de promover la entrega de información.

SOCIEDAD AGROPECUARIA DE COLOMBIA

- ✓ Capacitación y acopio en software para el manejo de base de datos (Isis y SQL) a responsables del proyecto y a representantes de los principales generadores de información.
- ✓ Difusión de base de datos en medio magnético, publicación escrita a los actores de la cadena agroalimentaria de la papa.
- ✓ Apoyo a la elaboración y ejecución de proyectos en Cevipapa.
- ✓ Socializar en las diferentes entidades los proyectos en ejecución.
- ✓ Coordinar y organizar toda la información referente al sector para ser actualizada en la página WEB.

Para el logro de las funciones de ésta área, se cuenta con la colaboración de tres personas; un Técnico en Electrónica, quien realiza el diseño y actualización permanente de la pagina Web; dos Ingenieros Agrónomos encargados de la consecución y validación de las bases de datos referentes al sistema productivo y los contactos del sector.

5.10 CEVIPAPA VISTA COMO UN SISTEMA EMPRESARIAL

Se considera un sistema un conjunto de elementos (entradas) que se relacionan (proceso) para obtener un producto, un objetivo o un propósito en común (salidas). Cevipapa se trabajó como un sistema abierto, ya que este es un enfoque que prevalece en la teoría administrativa actual y permite reconocer una relación dinámica entre los aspectos internos del sistema (organización) con el ambiente o entorno que lo rodea. En la Tabla N° 12 se puede observar este sistema aplicado al Centro.

Tabla No 12. Cevipapa vista como un sistema empresarial

ENTRADAS	SUBSISTEMAS	ETAPAS	SALIDAS
Recurso humano vinculado al Centro.	RECURSOS HUMANOS	Capacitación, motivación del personal, trabajo en equipo, manejo eficiente de las actividades, conocimiento y experiencia.	Recurso humano con sentido de pertenencia y dispuesto a apoyar a los actores de la cadena.
Presupuesto anual asignado por las entidades estatales, recursos propios.	RECURSOS ECONOMICOS	Manejo eficiente de los recursos asignados. Presentación de proyectos.	Convenios firmados con las entidades que financian proyectos. Estabilidad económica
Planeación, organización, dirección, control, coordinación, evaluación y seguimiento de los procesos.	RECURSOS ADMINISTRATIVOS	Mejorar todos los procesos administrativos del Centro para ser más eficaces y eficientes. Realizar convenios con entidades.	Fortalecimiento de los aspectos administrativos y de la capacidad de gestión del Centro para el beneficio del sector.
Instalaciones, equipos de oficina, computadores, medios audiovisuales, herramientas.	RECURSOS FISICOS Y TECNOLOGICOS	Optimizar la utilización de los recursos y herramientas disponibles para satisfacer las necesidades de la cadena y de los usuarios de información.	Tecnología y herramientas apropiadas pata la generación de servicios a la comunidad y a los usuarios de información..
Alianzas con entidades del sector, gremios, comunidades paperas, agricultores.	ASPECTOS SOCIALES	Integrar a la comunidad rural e interactuar con las entidades de la Cadena, con el fin de identificar necesidades y difundir conocimientos.	Vinculación y aportes permanentes con la comunidad. Asesorías en actividades agrícolas.
Constitución legal en la Cámara de Comercio de Bogotá, registro # SOO10853. Estatutos del Centro.	ASPECTOS JURIDICOS	Cevipapa debe acogerse a las normas y estatutos definidos en su constitución.	Manejo eficiente del Centro en función de su misión, visión, objetivos y políticas.
Apoyo y confianza del estado en la gestión institucional del Centro. Políticas actuales de Ciencia y Tecnología.	ASPECTOS EXTERNOS	Integración y comunicación permanente entre las diferentes entidades nacionales e internacionales relacionadas con el sector.	Consolidación de una red interinstitucional que permita lograr acercamientos con los agentes de la cadena.

5.11 ANALISIS DOFA

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en la organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el propósito de evaluar la situación presente y así decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

El diagnóstico estratégico ofrece información que sirve como marco de referencia para el análisis de la situación actual de la institución tanto interna como externamente.

El diagnóstico interno es el proceso mediante el cual se identifican fortalezas y debilidades de la empresa, teniendo en cuenta el análisis de la capacidad directiva, competitiva, financiera tecnológica y de recurso humano. Las fortalezas son los puntos positivos de la empresa y las debilidades son los puntos negativos.

El diagnóstico externo es el proceso mediante el cual se identifican las oportunidades y amenazas de la entidad. Está integrado por el análisis de los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos.

La matriz DOFA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y las debilidades internas de la organización. (Ver Tabla N° 13).

Tabla No 13. Matriz DOFA

MATRIZ D.O.F.A.	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	• Cuenta con un plan estratégico a largo plazo, identificando las necesidades de investigación y transferencia en el cultivo de la papa. • Responde a las políticas sectoriales y hace parte del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología. • Talento humano altamente capacitado para la planeación, gestión y ejecución de los proyectos. • Canales de comunicación directos entre empleados y Director Ejecutivo. • Trato amable y cordial entre los funcionarios. • Su gestión, los programas de investigación y transferencia de tecnología han sido identificados y concertados con el sector respondiendo, en la medida de sus capacidades a la demanda de la cadena. • Ha estrechado importantes vínculos con el sector académico nacional, centros de investigación y entidades de la cadena. • Identificación y ejecución de proyectos de alta prioridad para la cadena. • Coordinación, seguimiento y evaluación a los proyectos de investigación y transferencia. • Consolidación de bases de datos a nivel nacional. • Actualización diaria de la información por medio de la página web. • Capacidad de gestión de convenios y acuerdos interinstitucionales. • Articulación de oferta y demanda de especialistas expertos en las diferentes áreas de investigación. • Gran interés en constituirse como líder en el desarrollo de la cadena agroalimentaria de la papa.	• No posee un esquema administrativo funcional, de procedimientos y requerimientos consolidado. • Ausencia de políticas y objetivos definidos para cada área en el desarrollo de las actividades. • Ausencia de un plan de acción de los proyectos institucionales establecidos en el plan estratégico. • No cuenta con una propuesta para la difusión institucional. • Centro nuevo con poca capacidad financiera para dar respuesta a todas las necesidades científicas y tecnológicas requeridas por el sector. • Dependencia financiera solamente de fuentes externas de carácter público. • Falta mayor divulgación de la información a nivel investigativo y tecnológico. • El carácter naciente de la entidad dificulta su aceptación y apoyo total por parte de los actores de la cadena. • Limitada capacidad para generar recursos propios que le garanticen sostenibilidad, haciéndolo dependiente de la canalización de recursos externos. • Falta de alianzas estratégicas para la ejecución de proyectos.
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS DO**
• Apoyo financiero por parte de las entidades del gobierno para la ejecución de proyectos. • Apoyo y confianza del estado en la gestión institucional. • Las políticas actuales de Ciencia y Tecnología y del Sistema Nacional de Innovación, del cual CEVIPAPA hace parte. • Es reconocido como vocero de la cadena ante las entidades gubernamentales como Colciencias y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.	• Desarrollo de proyectos de investigación y transferencia de tecnología propuestos por el sector oficial y privado. • Invertir las utilidades en proyectos de investigación rentables para el sector y el centro. • Financiar proyectos productivos en los cuales se generen valor agregado. • Realizar estudios de investigación y transferencia de tecnología en alianza con otras entidades a nivel internacional.	• Realizar convenios con las entidades del sector con el fin de dar continuidad a los programas de investigación y transferencia de tecnología en la cadena. • Gestionar proyectos de entidades privadas con el fin de conseguir recursos. • Participar en las licitaciones públicas para la ejecución de proyectos de comercialización e investigación de productos agrícolas. • Prestar servicios de capacitación, asistencia técnica e información adecuados al sector privado. • Identificar fuentes de información y adoptar formatos estándar para la recolección de la información. • Consolidar y difundir la base de datos recolectada a nivel nacional.
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
• Falta de apoyo financiero y compromiso por parte del sector privado para la ejecución de proyectos. • Alto costo de los programas de investigación y reducida capacidad del sector productivo para financiarlas. • Baja oferta científica a nivel nacional. • Situación económica, social y de orden público en el país. • Competencia por parte de otras entidades para la consecución de recursos financieros estatales. • Desacuerdos entre las instituciones que generan tecnología. • La inestabilidad de la política pública en la financiación de actividades de ciencia y tecnología, que no garantiza su continuidad. • Bajo posicionamiento del Centro.	• Fortalecer al Centro a través de la difusión en los diferentes eventos a nivel internacional, nacional y regional. • Tener acercamientos con otras entidades de la cadena con el fin de que se vinculen y apoyen los diferentes programas. • Internacionalizar las actividades del Centro por medio de alianzas estratégicas con organismos de alto reconocimiento y desarrollo tecnológico. • Propender por la sostenibilidad del Centro, mediante la canalización de recursos provenientes de fuentes públicas y privadas. • Vinculación permanente entre el Estado, el Sector Productivo, el Sector Académico y la Comunidad científica nacional e internacional.	• Reestructuración de la estructura organizacional acorde a los objetivos y funciones del centro. • Consolidar la estructura administrativa del Centro, mediante la implementación de manuales de funciones, requerimientos y procedimientos. • Diseñar una propuesta comercial para la difusión de la empresa en el sector de la papa. • Estructurar objetivos específicos para cada una de las áreas. • Financiación para el Centro por medio de la comercialización de productos y servicios de entidades del sector agropecuario a través de pautas en el portal, además de la venta de ejemplares de los resultados de las investigaciones . • Buscar fuentes de financiación a través de las empresas privadas que interviene en la cadena (empresas de agroquímicos, industria de procesamiento, entre otras).

6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO

6.1 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

De acuerdo al análisis realizado en el diagnóstico, la misión del centro en términos generales tiene en cuenta los aspectos generales de involucrar a todos los agentes participantes de la empresa pero existe alguna duplicidad en los términos utilizados en la redacción además está un poco extensa. Teniendo en cuenta estos aspectos, se propone reestructurar la misión de la siguiente manera:

"CEVIPAPA es una entidad que busca asegurar el desarrollo de la investigación y transferencia de tecnología en la cadena agroalimentaria de la papa, con el fin de lograr un aprovechamiento máximo de los recursos humanos, físicos y tecnológicos existentes, en beneficio de sus integrantes y de la actividad agrícola en general".

6.2 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

De acuerdo con lo analizador y teniendo en cuenta el escenario del Centro y lo planteado por sus fundadores, se propone la siguiente visión, visualizando los aspectos generales que deben conformarla.

"CEVIPAPA, se visualiza como un centro de investigación de carácter científico y técnico, de alto reconocimiento y excelencia a nivel nacional e internacional.

Para esto, se convertirá en el ente canalizador, gestor y potencializador de la cadena agroalimentaria de la papa, basándose en la generación de conocimiento científico y desarrollo tecnológico aplicado y apropiado para responder a las necesidades del sector productivo en el aprovechamiento de sus ventajas comparativas y competitivas".

6.3 OBJETIVOS DE LAS ÁREAS FUNCIONALES DEL CENTRO

Dentro del planteamiento de los objetivos generales, el centro cuenta con éstos de una manera ordenada y coherente con lo planteado en la misión. Pero, para facilitar el cumplimiento de los mismos, se deben plantear objetivos específicos para cada área funcional.

El planteamiento de los objetivos por área, se deben realizar anualmente y en coordinación con el talento humano responsable de cada una de ellas. Para esto, se deben tener clara la misión y visión del centro de tal manera que contribuyan a facilitar en corto tiempo lo planteado por la alta dirección.

6.4 POLÍTICAS DEL CENTRO

Para realizar cambios sustanciales en las estrategias de una empresa que le permita posicionarse mejor en el mercado, se requiere de políticas claras y definidas. Las políticas facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implementación de las estrategias. Estas políticas imponen restricciones, limitaciones, fronteras al tipo de acciones administrativas que se pueden emprender para recompensar y sancionar comportamientos; aclaran lo que se puede y lo que no se puede hacer con miras a alcanzar los objetivos de la organización. Teniendo en cuenta lo anterior se proponen las siguientes políticas:

- ✓ Desarrollar e implementar proyectos de investigación referentes al desarrollo del cultivo y etapas de comercialización a nivel público y privado en pro del progreso de las regiones productoras.
- ✓ La consecución de proyectos y recursos físicos y financieros se centrarán no solamente en el sector público, sino también el sector privado con aquellas empresas que participen directa o indirectamente dentro de la cadena productiva de la papa.

- ✓ Los profesionales especializados en el cultivo de la papa deben estar vinculados al centro mediante una base de datos de red de expertos con el fin de hacer la transferencia de tecnología a través de la transmisión del conocimiento.
- ✓ Se debe priorizar la elección de proyectos de acuerdo a las necesidades investigativas actuales de la cadena agroalimentaria de la papa.
- ✓ La elegibilidad de proyectos debe estar sujeta al estricto cumplimiento de los términos de referencia para los cuales fueron diseñados.
- ✓ Las empresas o personas naturales que liciten en la adjudicación de proyectos deben pertenecer a la cadena agroalimentaria de la papa (productores, comercializadores, universidades, centros de investigación, entre otros).
- ✓ Todo conocimiento, descubrimiento e invenciones realizados dentro de la ejecución de los proyectos coordinados y financiados por el centro, serán propiedad y patente exclusiva del centro y serán de carácter prioritario para el desarrollo agrícola del sector.

6.5 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es necesario establecer una estructura organizacional que permita identificar y clasificar las actividades requeridas tendientes a lograr los objetivos; además la asignación de cada agrupamiento permite tener autoridad, supervisar y delegar funciones.

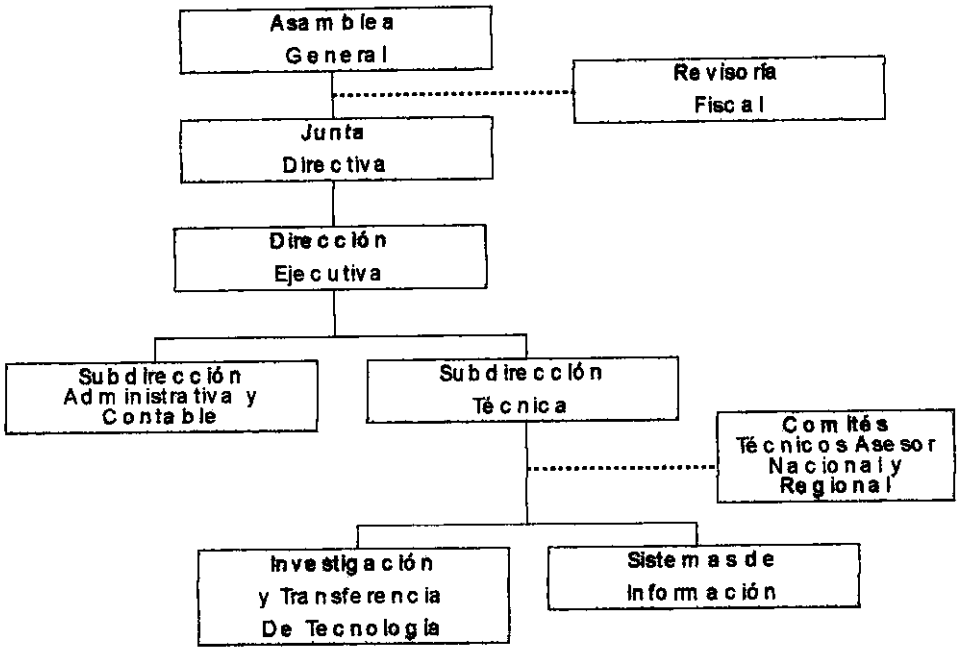
Esta estructura organizacional debe estar diseñada de tal manera que aclare quien tiene que hacer determinadas tareas y quien el es responsable, lo cual elimina obstáculos frente a desempeños ocasionados por la confusión o incertidumbre en la toma de decisiones.

El agrupamiento de actividades y personas por área permite ampliar y controlar las actividades de la empresa. Por esto es necesario optar por un tipo de departamentalización adecuado al tipo de negocio y al medio donde se desarrolle.

El tipo de departamentalización por funciones de la empresa es el agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones que cumple esta. Este tipo de

departamentalización presenta ventajas importantes como la lógica de las funciones de la empresa; mantiene el poder de las funciones principales; simplifica la capacitación y proporciona los medios de control estricto en la alta dirección. El organigrama propuesto se puede observar el la Gráfica N° 11.

Grafica No. 11. Estructura organizacional propuesta por la investigación.



Fuente: Esta investigación.

Comparando el organigrama establecido actualmente en el Centro con el propuesto por la investigación se observan los siguientes cambios propuestos:

Las funciones administrativas y contables se establecen bajo la dirección que lleva éste mismo nombre. Actualmente las funciones administrativas las asume directamente la dirección ejecutiva y las contables el contador público y la secretaria general. Se propone que se cree esta subdirección con el fin de optimizar dichos procesos y no recargar todas las funciones a una sola persona.

CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA

MANUAL DE FUNCIONES

No. DE MANUAL MF01	**NUMERO DE HOJA: 01**
ELABORO: Vivian Johana Ardila	**FECHA ULTIMA REVISIÓN**
TITULO: DIRECTOR EJECUTIVO	
DEPENDENCIA	DIRECCIÓN EJECUTIVA
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	JUNTA DIRECTIVA
PERSONAL A CARGO	TODO EL PERSONAL
OBJETIVO DEL CARGO	El Director Ejecutivo es el representante legal de CEVIPAPA y ejerce sus funciones bajo la inmediata dirección de la Junta Directiva de CEVIPAPA, ejecutando las disposiciones y acuerdos dictaminados por la misma. Dentro de sus funciones administrativas está la planeación, organización, dirección, ejecución y control de todas y cada una de las actividades encaminadas al logro del funcionamiento eficaz y eficiente del Centro.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Llevar la representación legal de CEVIPAPA con todas las facultades inherentes a tal investidura.
2. Convocar a la Asamblea General, a la Junta Directiva y a los comités a reuniones ordinarias y extraordinarias.
3. Cumplir y hacer cumplir los estatutos y reglamentos de CEVIPAPA.
4. Someter a la aprobación de la Junta Directiva los planes y programas que ha de realizar CEVIPAPA y ajustarlos a las recomendaciones que se le impartan.
5. Realizar los actos y celebrar los contratos necesarios para que CEVIPAPA pueda cumplir sus objetivos y ordenar todos los pagos a cargo de CEVIPAPA, obteniendo las autorizaciones previas, especialmente las contempladas en el artículo 23, literal K de los estatutos.
6. Contratar los empleados que requiera para el cumplimiento de sus planes, se encargará de vigilar su desempeño, rescindir o terminar los contratos cuando ello sea necesario y en general decidir sobre las cuestiones de personal.
7. Nombrar a los integrantes de los Comités Técnicos Asesores de Investigación a nivel regional.
8. Presentar a la Asamblea General y a la Junta Directiva, los estados financieros y los balances de CEVIPAPA.
9. Cuidar, vigilar y administrar los bienes de CEVIPAPA.
10. Presentar anualmente a la Junta Directiva para su visto bueno y a la Asamblea General para su aprobación, el presupuesto de ingresos y gastos de CEVIPAPA.
11. Ser el ordenador de los gastos de CEVIPAPA, de acuerdo con los presupuestos, programas y normas establecidas para cada año lectivo.
12. Realizar actos y celebrar contratos hasta una suma igual a cincuenta (50) salarios mínimos mensuales.
13. Las demás que le fijen la Asamblea General y la Junta Directiva.

CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA
MANUAL DE REQUERIMIENTOS

No. DE MANUAL MR01		**NUMERO DE HOJA: 02**
ELABORO: Vivian Johana Ardila		**FECHA ULTIMA REVISIÓN**
TITULO: DIRECTOR EJECUTIVO		
DEPENDENCIA		DIRECCIÓN EJECUTIVA
CARGO DEL JEFE INMEDIATO		JUNTA DIRECTIVA
PERSONAL A CARGO		TODO EL PERSONAL
FACTORES		**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	**EDUCACIÓN**	Título profesional en Administración de empresas, Economía o administrador de empresas agropecuarias, con especializaciones en Planificación y Evaluación de proyectos, entre otras. Inglés, conocimiento y manejo de sistemas, bases de datos e Internet.
	EXPERIENCIA	Mínimo 5 años en actividades administrativas, preferiblemente en el sector agropecuario.
	HABILIDADES Y REQUISITOS	Poder de liderazgo, autoridad moral, excelentes relaciones interpersonales, trato cortés, puntualidad, discreción, responsabilidad, organización y facilidad de expresión oral y escrita, capacidad de tomar decisiones, capacidad de análisis y síntesis, conocimiento en el uso de herramientas informáticas y de sistemas, conocimiento sobre el entorno político, económico cultural y social, capacidad de negociación, dominio de las herramientas pedagógicas, justo y equitativo en el trato con el personal administrativo y operativo así como con los directivos de la junta directiva.
RESPONSABILIDADES		Es el representante legal de la empresa y por tanto responde por el uso de los recursos de manera eficaz y eficiente ante la junta de socios de la empresa. Responder por la buena marcha técnica y administrativa de CEVIPAPA. Responder por la salvaguarda y conservación de los Activos fijos y el Patrimonio del Centro.
RELACIONES		Con todo el personal vinculado al Centro, al igual que las entidades públicas y privadas de la cadena de la papa y las entidades financieras.
ESFUERZO		Sus actividades requieren de esfuerzo visual permanente y capacidad de análisis.
CONDICIONES DE TRABAJO		Ninguna

La subdirección técnica sustituirá a la secretaría técnica con el fin de coordinar las actividades acordes con las áreas técnicas del centro. Dentro de esta subdirección se agrupan el área de Sistemas de Información y la de Investigación y Transferencia de Tecnología.

Los comités técnicos asesores nacional y regional estarán unificados y coordinados por la subdirección técnica debido a que presentan los mismos objetivos y cumplen las mismas funciones. Estos comités seguirán siendo staff del centro y no formarán parte administrativa.

El objetivo de que el área de sistemas de información y transferencia de tecnología pertenezcan a la subdirección técnica se debe principalmente a que son actividades netamente técnicas y deben tener una coordinación directa de una persona que tenga un conocimiento amplio en estas áreas.

Las demás áreas del organigrama se mantendrán tal como fueron estructuradas en el organigrama inicial y tendrán las mismas funciones establecidas dentro de los estatutos.

Dentro de la propuesta organizacional no se contemplan áreas nuevas, sino que se hace una división de funciones para la mejor coordinación del centro; por tanto, las funciones establecidas para cada área dentro de los estatutos se mantendrán igual.

6.6 PROPUESTA DE MANUALES DE FUNCIONES Y REQUERIMIENTOS

El manual de funciones y requerimientos proporciona una estructura útil para organizar el conocimiento, el cual sirve como herramienta para planear y organizar las actividades, logrando en forma eficiente el cumplimiento de los objetivos del Centro.

Dentro de este marco a continuación se presenta el formato del manual de funciones de cada empleado y los requerimientos necesarios para ocupar los cargos definidos en la empresa:

CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA

MANUAL DE FUNCIONES

No. DE MANUAL MF01	**NUMERO DE HOJA: 01**
ELABORO: Vivian Johana Ardila	**FECHA ULTIMA REVISIÓN**
TITULO: DIRECTOR EJECUTIVO	
DEPENDENCIA	DIRECCIÓN EJECUTIVA
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	JUNTA DIRECTIVA
PERSONAL A CARGO	TODO EL PERSONAL
OBJETIVO DEL CARGO	El Director Ejecutivo es el representante legal de CEVIPAPA y ejerce sus funciones bajo la inmediata dirección de la Junta Directiva de CEVIPAPA, ejecutando las disposiciones y acuerdos dictaminados por la misma. Dentro de sus funciones administrativas está la planeación, organización, dirección, ejecución y control de todas y cada una de las actividades encaminadas al logro del funcionamiento eficaz y eficiente del Centro.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Llevar la representación legal de CEVIPAPA con todas las facultades inherentes a tal investidura.
2. Convocar a la Asamblea General, a la Junta Directiva y a los comités a reuniones ordinarias y extraordinarias.
3. Cumplir y hacer cumplir los estatutos y reglamentos de CEVIPAPA.
4. Someter a la aprobación de la Junta Directiva los planes y programas que ha de realizar CEVIPAPA y ajustarlos a las recomendaciones que se le impartan.
5. Realizar los actos y celebrar los contratos necesarios para que CEVIPAPA pueda cumplir sus objetivos y ordenar todos los pagos a cargo de CEVIPAPA, obteniendo las autorizaciones previas, especialmente las contempladas en el artículo 23, literal K de los estatutos.
6. Contratar los empleados que requiera para el cumplimiento de sus planes, se encargará de vigilar su desempeño, rescindir o terminar los contratos cuando ello sea necesario y en general decidir sobre las cuestiones de personal.
7. Nombrar a los integrantes de los Comités Técnicos Asesores de Investigación a nivel regional.
8. Presentar a la Asamblea General y a la Junta Directiva, los estados financieros y los balances de CEVIPAPA.
9. Cuidar, vigilar y administrar los bienes de CEVIPAPA.
10. Presentar anualmente a la Junta Directiva para su visto bueno y a la Asamblea General para su aprobación, el presupuesto de ingresos y gastos de CEVIPAPA.
11. Ser el ordenador de los gastos de CEVIPAPA, de acuerdo con los presupuestos, programas y normas establecidas para cada año lectivo.
12. Realizar actos y celebrar contratos hasta una suma igual a cincuenta (50) salarios mínimos mensuales.
13. Las demás que le fijen la Asamblea General y la Junta Directiva.

CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA
MANUAL DE REQUERIMIENTOS

No. DE MANUAL MR01		**NUMERO DE HOJA: 02**
ELABORO: Vivian Johana Ardila		**FECHA ULTIMA REVISIÓN**
TITULO: DIRECTOR EJECUTIVO		
DEPENDENCIA		DIRECCIÓN EJECUTIVA
CARGO DEL JEFE INMEDIATO		JUNTA DIRECTIVA
PERSONAL A CARGO		TODO EL PERSONAL
FACTORES		**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	**EDUCACIÓN**	Título profesional en Administración de empresas, Economía o administrador de empresas agropecuarias, con especializaciones en Planificación y Evaluación de proyectos, entre otras. Inglés, conocimiento y manejo de sistemas, bases de datos e Internet.
	EXPERIENCIA	Mínimo 5 años en actividades administrativas, preferiblemente en el sector agropecuario.
	HABILIDADES Y REQUISITOS	Poder de liderazgo, autoridad moral, excelentes relaciones interpersonales, trato cortés, puntualidad, discreción, responsabilidad, organización y facilidad de expresión oral y escrita, capacidad de tomar decisiones, capacidad de análisis y síntesis, conocimiento en el uso de herramientas informáticas y de sistemas, conocimiento sobre el entorno político, económico cultural y social, capacidad de negociación, dominio de las herramientas pedagógicas, justo y equitativo en el trato con el personal administrativo y operativo así como con los directivos de la junta directiva.
RESPONSABILIDADES		Es el representante legal de la empresa y por tanto responde por el uso de los recursos de manera eficaz y eficiente ante la junta de socios de la empresa. Responder por la buena marcha técnica y administrativa de CEVIPAPA. Responder por la salvaguarda y conservación de los Activos fijos y el Patrimonio del Centro.
RELACIONES		Con todo el personal vinculado al Centro, al igual que las entidades públicas y privadas de la cadena de la papa y las entidades financieras.
ESFUERZO		Sus actividades requieren de esfuerzo visual permanente y capacidad de análisis.
CONDICIONES DE TRABAJO		Ninguna

CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA

MANUAL DE FUNCIONES

No. DE MANUAL MF02		**NUMERO DE HOJA: 01**
ELABORO: Vivian Johana Ardila		**FECHA ULTIMA REVISIÓN**
TITULO: REVISOR FISCAL		
DEPENDENCIA		ASAMBLEA GENERAL
CARGO DEL JEFE INMEDIATO		
PERSONAL A CARGO		Ninguna
OBJETIVO DEL CARGO	Presentar a la Junta Directiva y a la Asamblea General, los informes y dictámenes sobre los estados financieros y en su conjunto de las actividades generales de CEVIPAPA.	

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Presentar a la Junta Directiva y a la Asamblea General, los informes y dictámenes sobre los estados financieros y en su conjunto de las actividades generales de CEVIPAPA.
2. Asistir con voz pero sin voto, a las reuniones de la Asamblea General, de la Junta Directiva y de todas aquellas en donde sea invitado o considere necesario asistir.
3. *Conceptuar sobre asuntos que sean sometidos a su consideración por la Asamblea* General, por la Junta Directiva o por el Director Ejecutivo.
4. Revisar los libros y estados financieros de CEVIPAPA y a suministrar tanto a la Asamblea General como a la Junta Directiva las aclaraciones o informes que sean solicitados.
5. Las demás propias de su cargo, que determina la ley colombiana.

CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA.

MANUAL DE REQUERIMIENTOS

No. DE MANUAL MR02		**NUMERO DE HOJA: 02**
ELABORO: Vivian Johana Ardila		**FECHA ULTIMA REVISIÓN**
TITULO: REVISOR FISCAL		
DEPENDENCIA		ASAMBLEA GENERAL
CARGO DEL JEFE INMEDIATO		
PERSONAL A CARGO		Ninguna
FACTORES		**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	**EDUCACIÓN**	Título profesional de Contador Público Titulado, con tarjeta profesional vigente.
	EXPERIENCIA	Mínimo 5 años en actividades contables y administrativas.
	HABILIDADES Y REQUISITOS	Relaciones Humanas, autoridad moral, excelentes relaciones interpersonales, trato cortés, puntualidad, discreción, responsabilidad, organización y facilidad de expresión oral y escrita, capacidad de análisis y síntesis.
RESPONSABILIDADES		1. Responder ante la Asamblea General por la buena marcha del Centro 2. Avalar con su firma los documentos para terceros que tengan que ver con los aspectos financieros 3. Procurar que los controles que se establezcan para la salvaguarda del patrimonio del Centro sean lo más acorde con las necesidades del mismo.
RELACIONES		Con todo el personal administrativo y técnico, al igual que las entidades públicas y privadas de la cadena de la papa.
ESFUERZO		Requiere capacidad de análisis y síntesis de acuerdo a la naturaleza del cargo.
CONDICIONES DE TRABAJO		Ninguna

CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA

MANUAL DE FUNCIONES

No. DE MANUAL MF03		**NUMERO DE HOJA: 01**
ELABORO: Vivian Johana Ardila		**FECHA ULTIMA REVISIÓN**
TITULO: SECRETARIA GENERAL		
DEPENDENCIA		DIRECCIÓN EJECUTIVA
CARGO DEL JEFE INMEDIATO		DIRECTOR EJECUTIVO
PERSONAL A CARGO		Ninguna.
OBJETIVO DEL CARGO	Tiene como objetivo desarrollar las labores tendientes a prestar permanente apoyo administrativo al gerente y a los organismos de dirección y control. Es responsable por el control de la correspondencia, manejo del archivo, mecanografía, recepción y manejo del teléfono.	

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Manejar eficientemente la caja menor, relacionando los gastos y efectuando la causación.
2. Contestar y realizar llamadas telefónicas, informar oportunamente a quien le corresponda sobre la llamadas telefónicas, elaborar cartas, memorandos, *circulares, citaciones a juntas directivas, contratos y demás documentos que* requiera la empresa.
3. Recibir, revisar y entregar oportunamente la correspondencia; clasificar y enviar correspondencia y demás documentos recibidos y enviados.
4. Elaborar comprobantes de pago, recibos de caja, facturas, consignaciones, causaciones contables, transcribir formularios de impuestos.
5. Estar pendiente del pago a proveedores, servicios públicos, fecha de vencimiento de impuestos.
6. Atender con prontitud y cortesía al público que llegue a la entidad.
7. Atender por cualquier medio a las personas que deseen información sobre los aspectos generales que maneja la entidad.
8. Recibir toda clase de correspondencia (interna, externa, facturas, etc.) y distribuirlas a las distintas áreas de la empresa.
9. Atender personalmente al público en general.
10. Transcribir las actas de la junta de socios y actualizar los libros correspondientes.
11. Revisar y efectuar oportunamente los pagos por aporte de nómina (ICBF, SENA ISS, Caja de Compensación Familiar, Fondo de Pensiones y Cesantías, ARS, etc.) así como también las cuentas de cobro debidamente autorizadas que se presenten a la empresa.
12. Transcribir y enviar las respectivas citaciones a los miembros de la junta de socios para las reuniones ordinarias y extraordinarias.
13. Estar pendiente de los faltantes de papelería y útiles de oficina para realizar los correspondientes pedidos.
14. Mecanografiar informes, oficios, memorandos, circulares, resoluciones, etc.

BIBLIOTECA AGROALIMENTARIA

No. DE MANUAL MF03	NUMERO DE HOJA: 02
ELABORO: Vivian Johana Ardila	FECHA ULTIMA REVISIÓN
TITULO: SECRETARIA GENERAL	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
15. Archivar toda la correspondencia y papelería de la gerencia y los organismos de dirección y control. 16. Manejar la agenda de la gerencia, consultando e informando permanentemente al gerente sobre las adquisiciones y cumplimiento de los compromisos. 17. Impartir las normas para la organización de los archivos en cada una de las áreas de la empresa. 18. Todas las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato y que sean compatibles con la naturaleza del cargo.	

CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA

MANUAL DE REQUERIMIENTOS

No. DE MANUAL MR03		**NUMERO DE HOJA: 03**
ELABORO: Vivian Johana Ardila		**FECHA ULTIMA REVISIÓN**
TITULO: SECRETARIA GENERAL		
DEPENDENCIA		DIRECCIÓN EJECUTIVA
CARGO DEL JEFE INMEDIATO		DIRECTOR EJECUTIVO
PERSONAL A CARGO		Ninguna
FACTORES		**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	**EDUCACIÓN**	Título de Secretariado. Manejo de sistemas y total conocimiento en el programa contable SIIGO
	EXPERIENCIA	Mínimo 1 años en actividades y manejo de programas contables.
	HABILIDADES Y REQUISITOS	Relaciones Humanas, autoridad moral, excelentes relaciones interpersonales, trato cortés, puntualidad, discreción, responsabilidad, organización y facilidad de expresión oral y escrita, capacidad de análisis y síntesis.
RESPONSABILIDADES		1. Responder por los materiales y equipos que le sean asignados. 2. Vigilar la buena presentación, orden y aseo de las oficinas. 3. Responsable de la caja menor del Centro.
RELACIONES		Con todo el personal administrativo y técnico, al igual que las entidades públicas y privadas de la cadena de la papa.
ESFUERZO		Sus actividades requieren de esfuerzo visual permanente y capacidad de análisis.
CONDICIONES DE TRABAJO		Ninguna

CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA

MANUAL DE FUNCIONES

No. DE MANUAL MF04		**NUMERO DE HOJA: 01**
ELABORO: Vivian Johana Ardila		**FECHA ULTIMA REVISIÓN**
TITULO: SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO Y CONTABLE		
DEPENDENCIA		SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTABLE
CARGO DEL JEFE INMEDIATO		DIRECTOR EJECUTIVO
PERSONAL A CARGO		Personal de la subdirección administrativa y contable
OBJETIVO DEL CARGO	Planear, organizar, dirigir y controlar el proceso administrativo general del Centro para cumplir eficaz y eficientemente con los planes, políticas y disposiciones de la Dirección Ejecutiva.	

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Realizar el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y promoción del personal del Centro.
2. Realizar los respectivos contratos de trabajo para cada uno de los empleados del Centro. Así mismo, debe velar por la situación laboral de cada trabajador para su posterior renovación o liquidación del contrato laboral.
3. Ejecutar planes de motivación para el personal del Centro.
4. Crear una cultura y clima organizacional adecuado.
5. Coordinar que las áreas bajo su responsabilidad cumplan con las funciones establecidas para cada una de ellas.
6. Suministrar los recursos necesarios para el buen funcionamiento del Centro.
7. Establecer estrategias de publicidad para el Centro.
8. Evaluar los índices de gestión de todo el personal.
9. Servir de Secretario en las reuniones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.
10. Llevar los libros de actas de las reuniones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.
11. Establecer contactos con los actores de la cadena con el fin de actualizar la base de datos y fortalecer los vínculos con el Centro.
12. Las demás funciones compatibles con el cargo y que sean asignadas por el jefe inmediato.

CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA

MANUAL DE REQUERIMIENTOS

No. DE MANUAL MR04		**NUMERO DE HOJA: 02**
ELABORO: Vivian Johana Ardila		**FECHA ULTIMA REVISIÓN**
TITULO: SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO Y CONTABLE		
DEPENDENCIA		SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTABLE
CARGO DEL JEFE INMEDIATO		DIRECTOR EJECUTIVO
PERSONAL A CARGO		Personal de la subdirección administrativa y contable
FACTORES		**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	**EDUCACIÓN**	Título de Administrador de empresas agropecuarias o Administrador de empresas. Conocimiento de sistemas, Base de datos, Internet, Manejo de información.
	EXPERIENCIA	Mínimo 2 años en el sector agrícola.
	HABILIDADES Y REQUISITOS	Relaciones Humanas, autoridad moral, excelentes relaciones interpersonales, trato cortés, puntualidad, discreción, responsabilidad, organización y facilidad de expresión oral y escrita, capacidad de análisis y síntesis.
RESPONSABILIDADES		1. Responder por los materiales y equipos que le sean asignados. 2. Velar por el adecuado ambiente laboral. 3. responder por el adecuado suministro de los recursos del Centro.
RELACIONES		Con todo el personal administrativo, técnico, al igual que las entidades públicas y privadas de la cadena de la papa.
ESFUERZO		Requiere capacidad de análisis, coordinación y síntesis de acuerdo a la naturaleza del cargo.
CONDICIONES DE TRABAJO		Ninguna.

CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA

MANUAL DE FUNCIONES

No. DE MANUAL MF05	**NUMERO DE HOJA: 01**
ELABORO: Vivian Johana Ardila	**FECHA ULTIMA REVISIÓN**
TITULO: CONTADOR	
DEPENDENCIA	SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTABLE
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO Y CONTABLE
PERSONAL A CARGO	Ninguno.
OBJETIVO DEL CARGO	Tiene como objetivo organizar, dirigir y controlar el sistema contable de la empresa; para ello, su función fundamental consiste en recopilar, interpretar, comparar y estudiar los estados financieros y datos operacionales de la empresa que orienten la gestión gerencial para la toma de decisiones, además atender todos los asuntos tributarios y fiscales de la empresa.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Llevar los libros previstos por la ley, debidamente registrados y clasificados según la nomenclatura del manual de contabilidad.
2. Controlar el recaudo de todos los ingresos que por diferente concepto tenga la empresa y efectuar los pagos que requieran realizarse.
3. Dar cuenta del manejo de los dineros de la empresa a los órganos de ejecución y control de la empresa, llevando los registros correspondientes en los libros que para tales fines se destinen.
4. Mantener bajo custodia con las debidas seguridades los documentos, dinero y títulos valores de propiedad de la empresa.
5. Verificar causación de todos los ingresos y egresos con notas internas definidas previamente dentro del sistema que posee la empresa.
6. Cruzar los costos o gastos mensuales contra una cuenta de participación de *ejecución de convenios o programas, dejando todo soportado.*
7. Llevar un cuadro de depreciación, donde indique en forma discriminada las cuentas de Propiedad, Planta y Equipo, llevando su costo histórico.
8. Dar el visto bueno de todos los documentos debidamente autorizados por el Director Ejecutivo.
9. Autorizar y causar la nómina, sus apropiaciones laborales y parafiscales.
10. Realizar los traslados de fondos previa autorización del gerente general.
11. Elaborar las conciliaciones bancarias y demás cuentas que lo requieran.
12. Manejar en forma confidencial la información que posee.
13. Dar aviso oportuno a la gerencia sobre eventuales hechos que puedan afectar la seguridad de toda clase de documentos.
14. Explicar y sustentar los estados financieros ante la junta directiva y asamblea general según el caso.

No. DE MANUAL MF05	NUMERO DE HOJA: 02
ELABORO: Vivian Johana Ardila	FECHA ULTIMA REVISIÓN
TITULO: CONTADOR	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	

15. Efectuar los análisis de las cuentas de los estados financieros e informar oportunamente para que se tomen las medidas correctivas de cada caso.
16. Elaborar los informes que sean necesarios con destino a las entidades gubernamentales.
17. Elaborar el flujo de fondos y presentarlo a la gerencia general periódicamente.
18. Mantener un control permanente sobre los vencimientos de obligaciones financieras de la empresa y responder por el pago oportuno de las cuotas de capital e intereses correspondientes.
19. Exhibir y explicar a los socios los libros y cuentas necesarias para su examen y control.
20. Colaborar con el revisor fiscal en el diseño de procedimientos y toma de inventarios físicos.
21. Supervisar y preparar la declaración simplificada y de renta.
22. Todas las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean compatibles con la naturaleza de su cargo.

CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA

MANUAL DE FUNCIONES

No. DE MANUAL MF06		**NUMERO DE HOJA: 01**
ELABORO: Vivian Johana Ardila		**FECHA ULTIMA REVISIÓN**
TITULO: MENSAJERO		
DEPENDENCIA		SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTABLE
CARGO DEL JEFE INMEDIATO		SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO Y CONTABLE
PERSONAL A CARGO		NINGUNO
OBJETIVO DEL CARGO	Es la persona encargada de realizar la entrega y recepción de la correspondencia del Centro. Además tiene como objetivo de realizar las transacciones bancarias.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
1. Realizar todas las diligencias que se necesiten en la oficina. 2. Llevar correspondencia a donde se le indique. 3. Radicar la correspondencia a fin de tener un control de los oficios recibidos y entregados. 4. Mantenimiento de las instalaciones de la oficina. 5. Apoyar a los respectivos departamentos de la oficina. 6. Cumplir con las demás funciones que se le asignen.		

CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA

MANUAL DE REQUERIMIENTOS

No. DE MANUAL MR06		**NUMERO DE HOJA: 02**
ELABORO: Vivian Johana Ardila		**FECHA ULTIMA REVISIÓN**
TITULO: MENSAJERO		
DEPENDENCIA		SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTABLE
CARGO DEL JEFE INMEDIATO		SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO Y CONTABLE
PERSONAL A CARGO		NINGUNA
FACTORES		**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	**EDUCACIÓN**	Bachiller, conocimiento y manejo de sistemas.
	EXPERIENCIA	Ninguna
	HABILIDADES Y REQUISITOS	Relaciones Humanas, autoridad moral, excelentes relaciones interpersonales, trato cortés, puntualidad, discreción, responsabilidad, organización.
RESPONSABILIDADES		1. Responder por los materiales y equipos que le sean asignados. 2. Responder por los archivos y documentos para entregar. 3. Responder por los anticipos de dinero para las diferentes diligencias que efectué, con sus respectivos soportes.
RELACIONES		Con todo el personal administrativo y técnico, al igual que las entidades públicas y privadas de la cadena de la papa.
ESFUERZO		Requiere esfuerzo físico y de concentración debido a la naturaleza del cargo.
CONDICIONES DE TRABAJO		Ninguna

No. DE MANUAL MF07	NUMERO DE HOJA: 02
ELABORO: Vivian Johana Ardila	FECHA ULTIMA REVISIÓN
TITULO: JEFE DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	

12. Coordinar con los investigadores responsables de cada proyecto la entrega de informes técnicos parciales y las visitas a campo y laboratorio por parte de los interventores.
13. Solicitar a los ejecutores de los proyectos informes técnicos y financieros.
14. Velar por el buen manejo de los recursos de los convenios firmados entre el Ministerio de Agricultura y Secretaria de Agricultura procurando que se dé el uso de acuerdo a lo establecido por la Junta Directiva de CEVIPAPÁ y los interventores de cada convenio.
15. Búsqueda de información de datos históricos del cultivo de la papa (costos de producción) en coordinación con ISNAR.
16. Divulgar los diversos aspectos relacionados con la cadena de la papa valiéndose de los medios de comunicación de que dispone el centro.
17. Participar en la divulgación de los resultados de los proyectos a través de la pagina Web de Cevipapa.

CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA

MANUAL DE REQUERIMIENTOS

No. DE MANUAL MR07		**NUMERO DE HOJA: 03**
ELABORO: Vivian Johana Ardila		**FECHA ULTIMA REVISIÓN**
TITULO: JEFE DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA		
DEPENDENCIA		INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
CARGO DEL JEFE INMEDIATO		SUBDIRECTOR TÉCNICO
PERSONAL A CARGO		Ninguno.
FACTORES		**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	**EDUCACIÓN**	Título de Ingeniero Agrónomo. Conocimiento de sistemas, Base de datos, Internet, Manejo de información. Especialización en evaluación de proyectos.
	EXPERIENCIA	Mínimo 2 años en el sector agrícola.
	HABILIDADES Y REQUISITOS	Relaciones Humanas, autoridad moral, excelentes relaciones interpersonales, trato cortés, puntualidad, discreción, responsabilidad, organización y facilidad de expresión oral y escrita, capacidad de análisis y síntesis.
RESPONSABILIDADES		1. Responder por los materiales y equipos que le sean asignados. 2. Responder por los archivos y documentos a cargo. 3. Responder por los anticipos para los diferentes eventos, con sus respectivos soportes.
RELACIONES		Con todo el personal administrativo y técnico, al igual que las entidades públicas y privadas de la cadena de la papa.
ESFUERZO		Requiere capacidad de análisis y síntesis.
CONDICIONES DE TRABAJO		Ninguna.

CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA

MANUAL DE FUNCIONES

No. DE MANUAL MF08	**NUMERO DE HOJA: 01**
ELABORO: Vivian Johana Ardila	**FECHA ULTIMA REVISIÓN**
TITULO: ASISTENTE PROYECTOS DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA	
DEPENDENCIA	INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	JEFE DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
PERSONAL A CARGO	Ninguna
OBJETIVO DEL CARGO	Coordinación de los eventos de transferencia de tecnología en procura del desarrollo de los proyectos establecidos para tal fin.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Convocatoria a las Umatas de los municipios seleccionados para la ejecución de los eventos.
2. Identificación de las necesidades de información tecnológica en cada municipio y selección de propuestas.
3. Identificación de actores regionales de la cadena y establecimiento de alianzas para el desarrollo de las actividades del proyecto.
4. Consecución de las entidades y especialistas que realizarán las capacitaciones.
5. Programación, coordinación y logística de los eventos de transferencia.
6. *Estructuración de las cartillas divulgativas en coordinación con los especialistas.*
7. Preparación de material de apoyo para la realización de los eventos.
8. Ejecución de los eventos de transferencia de tecnología.
9. Seguimiento a los eventos de transferencia.
10. Elaboración de informes del proyecto.
11. Divulgar los resultados del proyecto en la página Web del Centro.
12. Recopilar y actualizar la información destinada al módulo de estadísticas de la página Web.
13. Participar en el enriquecimiento de la base de datos del material bibliográfico, Directorio de profesionales, agenda de proyectos, que no se encuentre registrado, de acuerdo con la logística de recolección.
14. Apoyo en la elaboración y ejecución de proyectos de la entidad.
15. Cumplir las demás funciones que le sean asignadas.

CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA

MANUAL DE REQUERIMIENTOS

No. DE MANUAL MR08		**NUMERO DE HOJA: 02**
ELABORO: Vivian Johana Ardila		**FECHA ULTIMA REVISIÓN**
TITULO: ASISTENTE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA		
DEPENDENCIA		INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA
CARGO DEL JEFE INMEDIATO		JEFE DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
PERSONAL A CARGO		Ninguno
FACTORES		**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	**EDUCACIÓN**	Título de Administrador de empresas agropecuarias o ingeniero agrónomo. Conocimiento de sistemas, Base de datos, Internet, Manejo de información.
	EXPERIENCIA	Mínimo 2 años en el sector agrícola.
	HABILIDADES Y REQUISITOS	Relaciones Humanas, autoridad moral, excelentes relaciones interpersonales, trato cortés, puntualidad, discreción, responsabilidad, organización y facilidad de expresión oral y escrita, capacidad de análisis y síntesis.
RESPONSABILIDADES		1. Responder por los materiales y equipos que le *sean asignados.* 2. Responder por los archivos y documentos a cargo. 3. Responder por los anticipos para los diferentes eventos, con sus respectivos soportes
RELACIONES		Con todo el personal administrativo y técnico, al igual que las entidades públicas y privadas de la cadena de la papa.
ESFUERZO		Requiere capacidad de análisis, coordinación y síntesis de acuerdo a la naturaleza del cargo.
CONDICIONES DE TRABAJO		Ninguna.

CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA

MANUAL DE FUNCIONES

No. DE MANUAL MF09	**NUMERO DE HOJA: 01**
ELABORO: Vivian Johana Ardila	**FECHA ULTIMA REVISIÓN**
TITULO: JEFE SISTEMAS DE INFORMACION	
DEPENDENCIA	SISTEMAS DE INFORMACIÓN
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	SUBDIRECTOR TÉCNICO
PERSONAL A CARGO	Administrador de pagina web
OBJETIVO DEL CARGO	Coordinar la generación y actualización de las bases de datos establecidas y generar la información pertinente de cada uno de los módulos de la página web.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Establecer contactos con los especialistas de centros universitarios, facultades o escuelas donde se haya producido información sobre el tema de la papa.
2. Colaborar con el enriquecimiento de la base de datos del material bibliográfico que no se encuentre registrado, de acuerdo con la logística de recolección de información bibliográfica aprobada por el comité operativo del proyecto.
3. Complementar la información sobre papa solicitándola a las instituciones que se encuentran en los listados de referencias bibliográficas con las respectiva copia de los documentos pertinentes.
4. Seguimiento continuo a entidades receptoras de formatos con el fin de promover la entrega de información.
5. Capacitación y acopio en software para el manejo de base de datos (Isis y SQL) a responsables del proyecto y a representantes de los principales generadores de información.
6. Difusión de bases de datos en medio magnético, publicación escrita a los actores de la cadena agroalimentaria de la papa.
7. Apoyo a la elaboración y ejecución de proyectos en Cevipapa.
8. Socializar en las diferentes entidades los proyectos en ejecución.
9. Coordinar y organizar toda la información referente al sector para ser actualizada en la pagina WEB.
10. Cumplir las demás funciones que le sean asignadas.

CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA

MANUAL DE REQUERIMIENTOS

No. DE MANUAL MR09		**NUMERO DE HOJA: 02**
ELABORO: V.J.A.		**FECHA ULTIMA REVISIÓN**
TITULO: COORDINADOR AREA SISTEMAS DE INFORMACION		
DEPENDENCIA		SISTEMAS DE INFORMACIÓN
CARGO DEL JEFE INMEDIATO		SUBDIRECTOR TÉCNICO
PERSONAL A CARGO		Administrador de pagina web
FACTORES		**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	**EDUCACIÓN**	Título de Ingeniero Agrónomo. Conocimiento de sistemas, Base de datos, Internet, Manejo de información. Cursos de bases de datos.
	EXPERIENCIA	Mínimo 2 años en el sector agrícola.
	HABILIDADES Y REQUISITOS	Relaciones Humanas, autoridad moral, excelentes relaciones interpersonales, trato cortés, puntualidad, discreción, responsabilidad, organización y facilidad de expresión oral y escrita, capacidad de análisis y síntesis.
RESPONSABILIDADES		1. Responder por los materiales y equipos que le sean asignados. 2. Responder por los archivos y documentos a cargo. 3. Responder por los anticipos para los diferentes eventos, con sus respectivos soportes
RELACIONES		Con todo el personal administrativo y técnico, al igual que las entidades públicas y privadas de la cadena de la papa.
ESFUERZO		Requiere capacidad de análisis y esfuerzo visual.
CONDICIONES DE TRABAJO		Ninguna

CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA

MANUAL DE FUNCIONES

No. DE MANUAL MF10	**NUMERO DE HOJA: 01**
ELABORO: Vivian Johana Ardila	**FECHA ULTIMA REVISIÓN**
TITULO: ADMINISTRADOR PAGINA WEB	
DEPENDENCIA	SISTEMAS DE INFORMACIÓN
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	JEFE DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN
PERSONAL A CARGO	NINGUNO
OBJETIVO DEL CARGO	Administrar eficiente y eficazmente la ejecución y el funcionamiento de la pagina web del centro, mediante la implementación de software y hardware adecuados a la naturaleza del mismo con el fin de ofrecer un servicio actualizado y continuo a los agentes de la cadena agroalimentaria de la papa.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Actualización permanente de la página web del Centro (Precios, novedades, bases de datos, proyectos, estadísticas, entre otras).
2. Recibir y enviar diariamente los correos electrónicos.
3. Realizar el diseño de la página web.
4. Administrar el hosting de la página web y establecer contactos con los proveedores del servicio de Internet.
5. Realizar soporte técnico y capacitaciones a los funcionarios de la oficina.
6. Desarrollar los software necesarios para optimizar los procesos y proyectos realizados por el centro.
7. Llevar un inventario de los software y licencias de los equipos.
8. Realizar mantenimiento preventivo y a los equipos del centro.
9. Presentar propuestas de mejoramiento en sistemas (adquisición de software, hardware, redes, entre otros) con e fin de brindar un buen servicio a los usuarios del centro.
10. Apoyo a la elaboración y ejecución de proyectos en Cevipapa.
11. Cumplir las demás funciones que le sean asignadas.

CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA

MANUAL DE REQUERIMIENTOS

No. DE MANUAL MR10		**NUMERO DE HOJA: 02**
ELABORO: Vivian Johana Ardila		**FECHA ULTIMA REVISIÓN**
TITULO: ADMINISTRADOR PAGINA WEB		
DEPENDENCIA		SISTEMAS DE INFORMACIÓN
CARGO DEL JEFE INMEDIATO		JEFE DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN
PERSONAL A CARGO		NINGUNO
FACTORES		**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	**EDUCACIÓN**	Ingeniero de sistemas o de Telecomunicaciones. Conocimiento en bases de datos, creación de paginas web, desarrollo de software bajo sistema Microsoft Access.
	EXPERIENCIA	1 año en el desarrollo y manejo de bases de datos y realización de software.
	HABILIDADES Y REQUISITOS	Relaciones Humanas, autoridad moral, excelentes relaciones interpersonales, trato cortés, puntualidad, discreción, responsabilidad, organización y facilidad de expresión oral y escrita, capacidad de análisis y síntesis.
RESPONSABILIDADES		1. Responder por los materiales y equipos que le sean asignados. 2. Responder por los archivos y documentos a cargo. 3. Actualizar diariamente la pagina web del centro. 4. Salvar la información creada por el centro como mínimo cada quince días con el fin de evitar pérdidas ocasionadas por virus o mala operación de los equipos y programas. 5. Presentar alternativas de mejoramiento continuo en el área de sistemas.
RELACIONES		Con todo el personal administrativo y técnico, al igual que las entidades públicas y privadas de la cadena de la papa.
ESFUERZO		Sus actividades requieren de esfuerzo visual y capacidad de análisis y síntesis constante.
CONDICIONES DE TRABAJO		Ninguna.

6.7 PLAN DE ACCION DE LOS PROYECTOS INSTITUCIONALES

El Plan Estratégico estructurado por Cevipapa presenta tres proyectos institucionales con el fin de dar cumplimiento a la misión, visión y objetivos del Centro, los cuales se plasman en la consolidación del Sistema Nacional de Información sobre papa, la consolidación de la Agenda de Investigación y Transferencia de Tecnología y la consolidación Institucional de Cevipapa, en el capítulo se propone un plan de acción para cada uno de los proyectos el cual servirá de guía ágil con el fin de dar cumplimiento y optimizar cada una de las actividades propuestas. En los siguientes cuadros se presenta el plan de acción para cada uno de los proyectos institucionales.

OB
Con
Siste
Nacl
Info
sobr

6.7.1 Consolidación del sistema nacional de información sobre papa

Área: SISTEMAS DE INFORMACION

OBJETIVO: Contribuir con el mejoramiento de la competitividad de la Cadena agroalimentaria de la papa en el país por medio de la conformación de un Sistema Nacional de Información de la papa – SINAIPA cuya misión principal es la de la satisfacción de las necesidades específicas de contenidos de información tecnológica sobre el cultivo con base en medios especializados de divulgación de información estratégica sobre el cultivo.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADORES	META	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
Consolidar el Sistema Nacional de Información sobre papa	Investigar las necesidades de información por parte de la cadena y determinación de las formas de operación y gestión.	Diagnóstico de las fuentes que generan información en la cadena a nivel regional y nacional, sus mecanismos, procesamiento de la información y medios de divulgación.	Un documento escrito relacionando las fuentes de información con capacidad de brindar información a los diferentes usuarios de la cadena.	Actualización permanente del documento en el año 2003, 2004 y 2005.	Director Ejecutivo - Coordinador Área Sistemas de Información	Identificación a nivel nacional de las fuentes que generan información sobre el cultivo de la papa.
		Análisis cuantitativo y cualitativo de la disponibilidad y deficiencia de información textual, numérica y georeferenciada.	Un documento sobre Inventario de recursos de información recopilados de las fuentes de información.	Actualización permanente del documento en el año 2003, 2004 y 2005.	Coordinador Área Sistemas de Información	Identificación de la disponibilidad de información en la cadena.
		Estudio y adecuación de la estructura administrativa, necesidad de recursos y forma de operación del ente encargado del Sistema Nacional de Información Sobre Papa.	Recursos financieros, técnicos y humanos disponibles para la ejecución del Sistema. Estructura administrativa adecuada a las necesidades del Sistema.	Consecución de recursos en los años 2003, 2004 y 2005 con el fin de dar continuidad al Sistema.	Director Ejecutivo - Coordinador Área Sistemas de Información	Estructuración del sistema a través de la adquisición de equipos y programas especializados para la operación del sistema de información.
		Sistema de divulgación de la información y mecanismos de articulación entre los canales de comunicación y los demás componentes de la cadena que manejan información.	Numero de base de datos disponibles dentro del Sistema.	Aumentar un 50% la base de datos cada año.	Coordinador Área Sistemas de Información – Administrador página Web	Servicio de información constante y actualizada a los miembros de la Cadena.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADORES	META	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
Consolidar el Sistema Nacional de Información sobre papa	Desarrollar una base de datos (inventario bibliográfico, entidades del sector, laboratorio, gremios y censo de capital humano -directorio de investigadores, productores, comercializadores, exportadores), procurando su actualización y mantenimiento permanente con información nacional e internacional originada por distintas fuentes.	Identificación de fuentes de información y clasificación de usuarios de acuerdo con la disponibilidad de equipos, recursos técnicos y medios de comunicación con que cuenta cada uno de ellos.	Listado de fuentes de información y de usuarios de información clasificados por departamento.	Aumentar anualmente el número de fuentes y usuarios de información	Coordinador Área Sistemas de Información	Fuentes de información identificadas y clasificación de usuarios
		Diseño y consolidación de formatos estándar de recolección de información.	Número de consultas con expertos representativos de la cadena y número de formatos de recolección de información elaborado para cada base de datos.	Actualizar los formatos anualmente con el fin de mejorar la información que se va a diligenciar.	Coordinador Área Sistemas de Información – Asistente servicio de información	Formatos diseñados para cada base de datos.
		Difusión de formatos y seguimiento para la retroalimentación de información.	Número de formatos divulgados por regiones y municipios.	Distribuir formatos semestralmente a las fuentes de información identificadas.	Coordinador Área Sistemas de Información – Asistente servicio de información	Formatos recolectados y diligenciados.
		Socialización del proyecto en regiones productoras de papa y capacitación a representantes de bibliotecas con información sobre el cultivo.	Número de reuniones para capacitar a los comités que coordinan el Sistema en los departamentos de Antioquia, Nariño, Cundinamarca, Boyacá, Santander y Caldas,	Realizar 3 reuniones semestrales durante los años 2003, 2004 y 2005	Director Ejecutivo - Coordinador Área Sistemas de Información	Regiones productoras capacitadas y vinculadas
		Difusión de Bases de datos entre los diferentes actores de la cadena de la papa en Colombia.	Relación de entrega de bases de datos a usuarios de información (Bibliotecas, profesionales del sector papero, Umatas y demás entidades interesadas)	Distribuir y capacitar sobre la búsqueda de la información en el Sistema cada vez que se actualice.	Director Ejecutivo - Coordinador Área Sistemas de Información	Base de datos implementada para cada uno de los usuarios a nivel nacional.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADORES	META	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
Consolidar el Sistema Nacional de Información sobre papa	Fortalecimiento del Sistema Nacional de Información de la cadena e intercambio de experiencias con otras entidades a nivel internacional relacionadas con Papa	Intercambio de experiencias del Sistema Nacional de Información Sobre Papa con otras cadenas agroalimentarias y servicios de Información nacionales, regionales e internacionales.	Numero de alianzas estratégicas con entes generadores de información.	Año 2003: 50 entidades. Año 2004: 80 entidades y año 2005: 150 entidades	Director Ejecutivo - Coordinador Área Sistemas de Información	Consolidar una red Interinstitucional para la generación y transferencia de información.
		Manejo, procesamiento y difusión de información a nivel Regional.	Número de contratos con medios de comunicación a nivel nacional y regional para la emisión de información. Número de boletines técnicos generados por periodo.	Difundir la información en cada una de las emisoras ubicadas en los municipios paperos. Distribución de 15.000 boletines anualmente en los 300 municipios paperos.	Coordinador Área Sistemas de Información	Crear una red de información ágil y eficaz para los Cotaris regionales y usuarios que conforman la Cadena.
		Estudio sociológico del productor diferenciado por regiones y niveles económicos.	Documento procesado y analizado del estudio por regiones.	Para el año 2005 tener el documento completo sobre la caracterización de la familias en los 300 municipios	Coordinador Área Sistemas de Información - Pasantes	Caracterización sociológica de las familias dedicadas a la producción de papa.
		Estudio detallado cualitativo y cuantitativo de la oferta y demanda de la papa.	Bases de datos estadísticos sobre la oferta y demanda de papa a nivel regional y nacional.		Coordinador Área Sistemas de Información - Pasantes	Programación de las siembras regionales según los estudios de oferta y demanda. Estabilidad en el precio.
		Formular y gestionar proyectos de tipo oficial y privado para el fortalecimiento del sistema a nivel nacional	Numero de proyectos generados, gestionados y ejecutados.	Presentar anualmente proyectos a todas las entidades financiadoras	Director Ejecutivo - Coordinador Área Sistemas de Información	Ejecución de proyectos de tipo oficial y privado.
		Prestar el servicio de información adecuado a las necesidades de los usuarios a través de la página Web.	Número de consultas, número de respuestas y grado de satisfacción del usuario		Coordinador Área Sistemas de Información	Respuestas a tiempo y a satisfacción del usuario

BIBLIOTECA AGROPECUARIA DE COLOMBIA

CRONOGRAMA DE EJECUCION

OBJETIVO - ACCIONES	Año 2003		Año 2004		Año 2005	
	A	B	A	B	A	B
Consolidar el Sistema Nacional de Información sobre papa						
Diagnóstico de las fuentes que generan información en la cadena a nivel regional y nacional, sus mecanismos, procesamiento de la información y medios de divulgación						
Análisis cuantitativo y cualitativo de la disponibilidad y deficiencia de información textual, numérica y georeferenciada.						
Estudio y adecuación de la estructura administrativa, necesidad de recursos y forma de operación del ente encargado del Sistema Nacional de Información Sobre Papa.						
Sistema de divulgación de la información y mecanismos de articulación entre los canales de comunicación y los demás componentes de la cadena que manejan información.						
Identificación de fuentes de información y clasificación de usuarios de acuerdo con la disponibilidad de equipos, recursos técnicos y medios de comunicación con que cuenta cada uno de ellos.						
Diseño y consolidación de formatos estándar de recolección de información						
Difusión de formatos y seguimiento para la retroalimentación de información						
Socialización del proyecto en regiones productoras de papa y capacitación a representantes de bibliotecas con información sobre el cultivo.						
Difusión de Bases de datos entre los diferentes actores de la cadena de la papa en Colombia.						
Intercambio de experiencias del Sistema Nacional de Información Sobre Papa con otras cadenas agroalimentarias y servicios de Información nacionales, regionales e internacionales.						
Manejo, procesamiento y difusión de información a Regionales						
Estudio sociológico del productor diferenciado por regiones y niveles económicos.						
Estudio detallado cualitativo y cuantitativo de la oferta y demanda de la papa.						
Formular y gestionar proyectos de tipo oficial y privado para el fortalecimiento del sistema a nivel nacional						
Prestar el servicio de información adecuado a las necesidades de los usuarios a través de la página Web.						

6.7.2 Consolidación de la agenda de investigación y transferencia de tecnología en la CAAP.

Área: INVESTIGACION Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA

OBJETIVO: Promover el desarrollo integral de la Cadena agroalimentaria de la papa (CAAP) a través de la estructuración de un sistema coordinado de investigación y transferencia de tecnología que permita incrementar la productividad, rentabilidad, competitividad y sostenibilidad de la producción, la comercialización y el procesamiento de la papa en Colombia, para crear bienestar colectivo y riqueza nacional equitativa.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADORES	META	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
Consolidación de la agenda de proyectos de Investigación y Transferencia de tecnología de la CAAP.	Identificar las necesidades del sector productivo e informarse de las políticas prioritarias en investigación.	Integración y coordinación con las entidades y especialistas de la cadena para identificar las necesidades y prioridades de proyectos de Investigación y transferencia de tecnología.	Reuniones semestrales con los diferentes entes de la cadena a fin de identificar las necesidades.	Realizar 5 reuniones por semestre	Director Ejecutivo – Cotani – Cotari - Consejo Nacional de la papa	Mejoramiento de la productividad, rentabilidad, competitividad y sostenibilidad de la producción para beneficio de los actores de la Cadena.
		Gerenciar la oferta de los proyectos generados en el país como información básica para actualizar el banco de proyectos, evitando así la duplicidad de esfuerzos.	Número de investigaciones identificadas y ejecutadas a nivel nacional de los últimos 15 años.	En el año 2003 identificar 4000 investigaciones realizadas a nivel nacional y seguir actualizando la oferta de proyectos en los siguientes años.	Coordinador área de investigación y Transferencia de tecnología	Banco de proyectos actualizado a nivel nacional.
		Trabajar en red con centros, universidades y grupos de investigación existentes a nivel nacional y mundial que desarrollen actividades de carácter técnico y científico.	Número de entidades vinculadas a la red.	150 entidades vinculadas	Coordinador área de investigación y Transferencia de tecnología	Vinculación y alianza con las entidades que trabajan en proyectos de investigación y transferencia.

CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA

MANUAL DE REQUERIMIENTOS

No. DE MANUAL MR07		**NUMERO DE HOJA: 03**
ELABORO: Vivian Johana Ardila		**FECHA ULTIMA REVISIÓN**
TITULO: JEFE DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA		
DEPENDENCIA		INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
CARGO DEL JEFE INMEDIATO		SUBDIRECTOR TÉCNICO
PERSONAL A CARGO		Ninguno.
FACTORES		**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	**EDUCACIÓN**	Título de Ingeniero Agrónomo. Conocimiento de sistemas, Base de datos, Internet, Manejo de información. Especialización en evaluación de proyectos.
	EXPERIENCIA	Mínimo 2 años en el sector agrícola.
	HABILIDADES Y REQUISITOS	Relaciones Humanas, autoridad moral, excelentes relaciones interpersonales, trato cortés, puntualidad, discreción, responsabilidad, organización y facilidad de expresión oral y escrita, capacidad de análisis y síntesis.
RESPONSABILIDADES		1. Responder por los materiales y equipos que le sean asignados. 2. Responder por los archivos y documentos a cargo. 3. Responder por los anticipos para los diferentes eventos, con sus respectivos soportes.
RELACIONES		Con todo el personal administrativo y técnico, al igual que las entidades públicas y privadas de la cadena de la papa.
ESFUERZO		Requiere capacidad de análisis y síntesis.
CONDICIONES DE TRABAJO		Ninguna.

CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA

MANUAL DE FUNCIONES

No. DE MANUAL MF08	**NUMERO DE HOJA: 01**
ELABORO: Vivian Johana Ardila	**FECHA ULTIMA REVISIÓN**
TITULO: ASISTENTE PROYECTOS DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA	
DEPENDENCIA	INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	JEFE DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
PERSONAL A CARGO	Ninguna
OBJETIVO DEL CARGO	Coordinación de los eventos de transferencia de tecnología en procura del desarrollo de los proyectos establecidos para tal fin.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Convocatoria a las Umatas de los municipios seleccionados para la ejecución de los eventos.
2. Identificación de las necesidades de información tecnológica en cada municipio y selección de propuestas.
3. Identificación de actores regionales de la cadena y establecimiento de alianzas para el desarrollo de las actividades del proyecto.
4. Consecución de las entidades y especialistas que realizarán las capacitaciones.
5. Programación, coordinación y logística de los eventos de transferencia.
6. Estructuración de las cartillas divulgativas en coordinación con los especialistas.
7. Preparación de material de apoyo para la realización de los eventos.
8. Ejecución de los eventos de transferencia de tecnología.
9. Seguimiento a los eventos de transferencia.
10. Elaboración de informes del proyecto.
11. Divulgar los resultados del proyecto en la página Web del Centro.
12. Recopilar y actualizar la información destinada al módulo de estadísticas de la página Web.
13. Participar en el enriquecimiento de la base de datos del material bibliográfico, Directorio de profesionales, agenda de proyectos, que no se encuentre registrado, de acuerdo con la logística de recolección.
14. Apoyo en la elaboración y ejecución de proyectos de la entidad.
15. Cumplir las demás funciones que le sean asignadas.

CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA

MANUAL DE REQUERIMIENTOS

No. DE MANUAL MR08		**NUMERO DE HOJA: 02**
ELABORO: Vivian Johana Ardila		**FECHA ULTIMA REVISIÓN**
TITULO: ASISTENTE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA		
DEPENDENCIA		INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA
CARGO DEL JEFE INMEDIATO		JEFE DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
PERSONAL A CARGO		Ninguno
FACTORES		**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	**EDUCACIÓN**	Título de Administrador de empresas agropecuarias o ingeniero agrónomo. Conocimiento de sistemas, Base de datos, Internet, Manejo de información.
	EXPERIENCIA	Mínimo 2 años en el sector agrícola.
	HABILIDADES Y REQUISITOS	Relaciones Humanas, autoridad moral, excelentes relaciones interpersonales, trato cortés, puntualidad, discreción, responsabilidad, organización y facilidad de expresión oral y escrita, capacidad de análisis y síntesis.
RESPONSABILIDADES		1. Responder por los materiales y equipos que le sean asignados. 2. Responder por los archivos y documentos a cargo. 3. Responder por los anticipos para los diferentes eventos, con sus respectivos soportes
RELACIONES		Con todo el personal administrativo y técnico, al igual que las entidades públicas y privadas de la cadena de la papa.
ESFUERZO		Requiere capacidad de análisis, coordinación y síntesis de acuerdo a la naturaleza del cargo.
CONDICIONES DE TRABAJO		Ninguna.

CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA

MANUAL DE FUNCIONES

No. DE MANUAL MF09		**NUMERO DE HOJA: 01**
ELABORO: Vivian Johana Ardila		**FECHA ULTIMA REVISIÓN**
TITULO: JEFE SISTEMAS DE INFORMACION		
DEPENDENCIA		SISTEMAS DE INFORMACIÓN
CARGO DEL JEFE INMEDIATO		SUBDIRECTOR TÉCNICO
PERSONAL A CARGO		Administrador de pagina web
OBJETIVO DEL CARGO	Coordinar la generación y actualización de las bases de datos establecidas y generar la información pertinente de cada uno de los módulos de la página web.	

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Establecer contactos con los especialistas de centros universitarios, facultades o escuelas donde se haya producido información sobre el tema de la papa.
2. Colaborar con el enriquecimiento de la base de datos del material bibliográfico que no se encuentre registrado, de acuerdo con la logística de recolección de información bibliográfica aprobada por el comité operativo del proyecto.
3. Complementar la información sobre papa solicitándola a las instituciones que se encuentran en los listados de referencias bibliográficas con las respectiva copia de los documentos pertinentes.
4. Seguimiento continuo a entidades receptoras de formatos con el fin de promover la entrega de información.
5. Capacitación y acopio en software para el manejo de base de datos (Isis y SQL) a responsables del proyecto y a representantes de los principales generadores de información.
6. Difusión de bases de datos en medio magnético, publicación escrita a los actores de la cadena agroalimentaria de la papa.
7. Apoyo a la elaboración y ejecución de proyectos en Cevipapa.
8. Socializar en las diferentes entidades los proyectos en ejecución.
9. Coordinar y organizar toda la información referente al sector para ser actualizada en la pagina WEB.
10. Cumplir las demás funciones que le sean asignadas.

CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA

MANUAL DE REQUERIMIENTOS

No. DE MANUAL MR09		**NUMERO DE HOJA: 02**
ELABORO: V.J.A.		**FECHA ULTIMA REVISIÓN**
TITULO: COORDINADOR AREA SISTEMAS DE INFORMACION		
DEPENDENCIA		SISTEMAS DE INFORMACIÓN
CARGO DEL JEFE INMEDIATO		SUBDIRECTOR TÉCNICO
PERSONAL A CARGO		Administrador de pagina web
FACTORES		**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	**EDUCACIÓN**	Título de Ingeniero Agrónomo. Conocimiento de sistemas, Base de datos, Internet, Manejo de información. Cursos de bases de datos.
	EXPERIENCIA	Mínimo 2 años en el sector agrícola.
	HABILIDADES Y REQUISITOS	Relaciones Humanas, autoridad moral, excelentes relaciones interpersonales, trato cortés, puntualidad, discreción, responsabilidad, organización y facilidad de expresión oral y escrita, capacidad de análisis y síntesis.
RESPONSABILIDADES		1. Responder por los materiales y equipos que le sean asignados. 2. Responder por los archivos y documentos a cargo. 3. Responder por los anticipos para los diferentes eventos, con sus respectivos soportes
RELACIONES		Con todo el personal administrativo y técnico, al igual que las entidades públicas y privadas de la cadena de la papa.
ESFUERZO		Requiere capacidad de análisis y esfuerzo visual.
CONDICIONES DE TRABAJO		Ninguna

CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA

MANUAL DE FUNCIONES

No. DE MANUAL MF10	**NUMERO DE HOJA: 01**
ELABORO: Vivian Johana Ardila	**FECHA ULTIMA REVISIÓN**
TITULO: ADMINISTRADOR PAGINA WEB	
DEPENDENCIA	SISTEMAS DE INFORMACIÓN
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	JEFE DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN
PERSONAL A CARGO	NINGUNO
OBJETIVO DEL CARGO	Administrar eficiente y eficazmente la ejecución y el funcionamiento de la pagina web del centro, mediante la implementación de software y hardware adecuados a la naturaleza del mismo con el fin de ofrecer un servicio actualizado y continuo a los agentes de la cadena agroalimentaria de la papa.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Actualización permanente de la página web del Centro (Precios, novedades, bases de datos, proyectos, estadísticas, entre otras).
2. Recibir y enviar diariamente los correos electrónicos.
3. Realizar el diseño de la página web.
4. Administrar el hosting de la página web y establecer contactos con los proveedores del servicio de Internet.
5. Realizar soporte técnico y capacitaciones a los funcionarios de la oficina.
6. Desarrollar los software necesarios para optimizar los procesos y proyectos realizados por el centro.
7. Llevar un inventario de los software y licencias de los equipos.
8. Realizar mantenimiento preventivo y a los equipos del centro.
9. Presentar propuestas de mejoramiento en sistemas (adquisición de software, hardware, redes, entre otros) con e fin de brindar un buen servicio a los usuarios del centro.
10. Apoyo a la elaboración y ejecución de proyectos en Cevipapa.
11. Cumplir las demás funciones que le sean asignadas.

CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA

MANUAL DE REQUERIMIENTOS

No. DE MANUAL MR10		**NUMERO DE HOJA: 02**
ELABORO: Vivian Johana Ardila		**FECHA ULTIMA REVISIÓN**
TITULO: ADMINISTRADOR PAGINA WEB		
DEPENDENCIA		SISTEMAS DE INFORMACIÓN
CARGO DEL JEFE INMEDIATO		JEFE DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN
PERSONAL A CARGO		NINGUNO
FACTORES		**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	**EDUCACIÓN**	Ingeniero de sistemas o de Telecomunicaciones. Conocimiento en bases de datos, creación de paginas web, desarrollo de software bajo sistema Microsoft Access.
	EXPERIENCIA	1 año en el desarrollo y manejo de bases de datos y realización de software.
	HABILIDADES Y REQUISITOS	Relaciones Humanas, autoridad moral, excelentes relaciones interpersonales, trato cortés, puntualidad, discreción, responsabilidad, organización y facilidad de expresión oral y escrita, capacidad de análisis y síntesis.
RESPONSABILIDADES		1. Responder por los materiales y equipos que le sean asignados. 2. Responder por los archivos y documentos a cargo. 3. Actualizar diariamente la pagina web del centro. 4. Salvar la información creada por el centro como mínimo cada quince días con el fin de evitar pérdidas ocasionadas por virus o mala operación de los equipos y programas. 5. Presentar alternativas de mejoramiento continuo en el área de sistemas.
RELACIONES		Con todo el personal administrativo y técnico, al igual que las entidades públicas y privadas de la cadena de la papa.
ESFUERZO		Sus actividades requieren de esfuerzo visual y capacidad de análisis y síntesis constante.
CONDICIONES DE TRABAJO		Ninguna.

6.7 PLAN DE ACCION DE LOS PROYECTOS INSTITUCIONALES

El Plan Estratégico estructurado por Cevipapa presenta tres proyectos institucionales con el fin de dar cumplimiento a la misión, visión y objetivos del Centro, los cuales se plasman en la consolidación del Sistema Nacional de Información sobre papa, la consolidación de la Agenda de Investigación y Transferencia de Tecnología y la consolidación Institucional de Cevipapa, en el capítulo se propone un plan de acción para cada uno de los proyectos el cual servirá de guía ágil con el fin de dar cumplimiento y optimizar cada una de las actividades propuestas. En los siguientes cuadros se presenta el plan de acción para cada uno de los proyectos institucionales.

6.7.1 Consolidación del sistema nacional de información sobre papa

Área: SISTEMAS DE INFORMACION

OBJETIVO: Contribuir con el mejoramiento de la competitividad de la Cadena agroalimentaria de la papa en el país por medio de la conformación de un Sistema Nacional de Información de la papa – SINAIPA cuya misión principal es la de la satisfacción de las necesidades específicas de contenidos de información tecnológica sobre el cultivo con base en medios especializados de divulgación de información estratégica sobre el cultivo.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADORES	META	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
Consolidar el Sistema Nacional de Información sobre papa	Investigar las necesidades de información por parte de la cadena y determinación de las formas de operación y gestión.	Diagnóstico de las fuentes que generan información en la cadena a nivel regional y nacional, sus mecanismos, procesamiento de la información y medios de divulgación.	Un documento escrito relacionando las fuentes de información con capacidad de brindar información a los diferentes usuarios de la cadena.	Actualización permanente del documento en el año 2003, 2004 y 2005.	Director Ejecutivo - Coordinador Área Sistemas de Información	Identificación a nivel nacional de las fuentes que generan información sobre el cultivo de la papa.
		Análisis cuantitativo y cualitativo de la disponibilidad y deficiencia de información textual, numérica y georeferenciada.	Un documento sobre Inventario de recursos de información recopilados de las fuentes de información.	Actualización permanente del documento en el año 2003, 2004 y 2005.	Coordinador Área Sistemas de Información	Identificación de la disponibilidad de información en la cadena.
		Estudio y adecuación de la estructura administrativa, necesidad de recursos y forma de operación del ente encargado del Sistema Nacional de Información Sobre Papa.	Recursos financieros, técnicos y humanos disponibles para la ejecución del Sistema. Estructura administrativa adecuada a las necesidades del Sistema.	Consecución de recursos en los años 2003, 2004 y 2005 con el fin de dar continuidad al Sistema.	Director Ejecutivo - Coordinador Área Sistemas de Información	Estructuración del sistema a través de la adquisición de equipos y programas especializados para la operación del sistema de información.
		Sistema de divulgación de la información y mecanismos de articulación entre los canales de comunicación y los demás componentes de la cadena que manejan información.	Numero de base de datos disponibles dentro del Sistema.	Aumentar un 50% la base de datos cada año.	Coordinador Área Sistemas de Información – Administrador página Web	Servicio de información constante y actualizada a los miembros de la Cadena.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADORES	META	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
Consolidación de la agenda de proyectos de Investigación y Transferencia de tecnología de la CAAP.	Convocatoria y selección de proyectos de investigación y transferencia a través de la orientación del Consejo Nacional de la papa y de las fuentes de financiamiento Seguimiento de los proyectos en ejecución que coordina el Centro.	Contar con los Comité Técnico Asesor Nacional y Regional de Investigación que les permita evaluar y seleccionar los proyectos presentados, con una metodología consistente con la logística nacional preestablecida.	Proyectos presentados al Centro para ser avaluados y seleccionados por los Comité. Reuniones programadas con los Comité evaluadores por cada convocatoria realizada.	5 reuniones por cada convocatoria realizada.	Director Ejecutivo - Coordinador área de investigación y Transferencia de tecnología	Proyectos evaluados y seleccionados de acuerdo a las prioridades requeridas por el sector.
		Estructurar un formato estándar para la presentación de proyectos e informes de avance de los proyectos seleccionados y ejecutados.	Formato estándar para la presentación de proyectos e informes de avance.	Estructurar y actualizar el formato anualmente.	Director Ejecutivo - Coordinador área de investigación y Transferencia de tecnología - Asistente	Presentación de proyectos en el formato con el fin de facilitar la evaluación y selección
		Aplicación de métodos de seguimiento y control a los proyectos a través de un sistema especializado de asesores integrales de proyectos por medio de reuniones periódicas e interventoría a cada proyecto.	Proyectos financiados y ejecutados. % de efectividad.	Año 2003: 50 proyectos financiados, año 2004: 100 proyectos y años 2005: 150 proyectos financiados y coordinados por Cevipapa	Director Ejecutivo - Coordinador área de investigación y Transferencia de tecnología - Interventores	Generación de proyectos viables, económicos, prioritarios teniendo en cuenta la eficiencia y eficacia de la ejecución.
		Velar por el buen manejo de los recursos financieros procurando que se dé el uso de acuerdo a lo establecido por las entidades.	Porcentaje de cumplimiento del presupuesto aprobado con sus respectivos soportes.		Director Ejecutivo - Coordinador área de investigación y Transferencia de tecnología – Revisor Fiscal - Contador	Gasto de los recursos de acuerdo a lo requerido en la ejecución de cada proyecto

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADORES	META	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
Consolidación de la agenda de proyectos de Investigación y Transferencia de tecnología de la CAAP.	Formular y gestionar proyectos prioritarios para la cadena productiva.	Investigar e identificar todas las posibles fuentes de financiamiento y su logística para acceder a ellas, contactarlas y concretar la disponibilidad de estos recursos para beneficio del Centro y de la cadena agroalimentaria de la papa.	Número de entidades que financian proyectos de la cadena. Número de proyectos presentados y aprobados.	Presentar 10 proyectos cada año.	Junta Directiva - Director Ejecutivo	Proyectos prioritarios financiados, ejecutados y transferidos por el centro a los agentes de la cadena.
		Conformar un equipo de investigadores altamente calificado.	Número de especialistas contactados y vinculados.	300 especialistas vinculados al Centro.	Coordinador área de investigación y Transferencia de tecnología – Asistente de Proyectos	Especialistas vinculados al Centro para la formulación y ejecución de proyectos
		Investigación y transferencia de conocimiento sobre insumos agroquímicos y semilla.	Número de proyectos financiados y coordinados sobre insumos agroquímicos y semilla.		Cevipapa – Investigadores y entidades externas	Investigación aplicada en insumos agroquímicos y semilla
		Investigación aplicada para control fitosanitario y para manejo adecuado y sostenible de cultivos, con diferenciación por regiones y tipo de productor, que incluya el sistema de transferencia o la difusión amplia del conocimiento.	Número de proyectos financiados y coordinados en el área fitosanitaria.		Cevipapa – Investigadores y entidades externas	Investigación aplicada en control fitosanitario.
		Investigación y transferencia de tecnología para la calidad en producción, poscosecha, procesamiento, mercadeo y canales de distribución	Número de proyectos financiados y coordinados en el área de mercados.		Cevipapa – Investigadores y entidades externas	Investigación aplicada en poscosecha y mercadeo.
		Investigación sobre procesamiento de papa y desarrollo de productos derivados.	Número de proyectos financiados y coordinados.		Cevipapa – Investigadores y entidades externas	Investigación aplicada en procesamiento y agroindustria.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADORES	META	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
Consolidación de la agenda de proyectos de Investigación y Transferencia de tecnología de la CAAP.	Implementar un sólido programa de divulgación y difusión para todos los integrantes de la cadena y usuarios de la información disponible.	Organizar cursos tecnológicos altamente especializados y dirigidos a los agentes de la cadena, contando con la participación de expertos nacionales e internacionales.	Número de cursos realizados por periodo de tiempo.	Realizar 4 eventos al año para especialistas del sector.	Funcionarios Cevipapa	Capacitar a los actores de la cadena para brindarles herramientas con las cuales sean más eficaces y eficientes en sus procesos.
		Divulgar a través de talleres los resultados de los proyectos de investigación ejecutados.	Número de talleres realizados, número de asistentes, empresas e instituciones.	Realizar 2 congresos anuales de acuerdo a los resultados de las investigaciones aplicadas.	Investigadores responsables de los proyectos - Cevipapa	Divulgación de resultados de los proyectos ejecutados con el fin de actualizar a los profesionales y técnicos en beneficio del sector.
		Desarrollar un sistema de transferencia adecuado para los productores de papa de todos los municipios paperos del país a través de metodologías apropiadas para cada región	Número de eventos de capacitación realizados en cada municipio productor.	Realizar 10 eventos anuales de capacitación dirigido a los agricultores y técnicos en cada municipio papero	Coordinador área de investigación y Transferencia de tecnología – Asistente de Proyectos	Difusión del conocimiento a los productores con el fin de que apliquen las nuevas tecnologías al cultivo.

BIBLIOTECA AGROPECUARIA
DE COLOMBIA

CRONOGRAMA DE EJECUCION

OBJETIVO - ACCIONES	Año 2003		Año 2004		Año 2005	
	A	B	A	B	A	B
Consolidación de la agenda de proyectos de Investigación y Transferencia de tecnología de la CAAP.						
Integración y coordinación con las entidades y especialistas de la cadena para identificar las necesidades y prioridades de proyectos de Investigación y transferencia de tecnología.						
Gerenciar la oferta de los proyectos generados en el país como información básica para actualizar el banco de proyectos, evitando así la duplicidad de esfuerzos.						
Trabajar en red con centros, universidades y grupos de investigación existentes a nivel nacional y mundial que desarrollen actividades de carácter técnico y científico.						
Contar con los Comité Técnico Asesor Nacional y Regional de Investigación que les permita evaluar y seleccionar los proyectos presentados, con una metodología consistente con la logística nacional preestablecida.						
Estructurar un formato estándar para la presentación de proyectos e informes de avance de los proyectos seleccionados y ejecutados.						
Aplicación de métodos de seguimiento y control a los proyectos a través de un sistema especializado de asesores integrales de proyectos por medio de reuniones periódicas e interventoría a cada proyecto.						
Velar por el buen manejo de los recursos financieros procurando que se dé el uso de acuerdo a lo establecido por las entidades.						
Investigar e identificar todas las posibles fuentes de financiamiento y su logística para acceder a ellas, contactarlas y concretar la disponibilidad de estos recursos para beneficio del Centro y de la cadena agroalimentaria de la papa.						
Conformar un equipo de investigadores altamente calificado.						
Investigación y transferencia de conocimiento sobre insumos agroquímicos y semilla.						
Investigación aplicada para control fitosanitario y para manejo adecuado y sostenible de cultivos, con diferenciación por regiones y tipo de productor, que incluya el sistema de transferencia o la difusión amplia del conocimiento.						
Investigación y transferencia de tecnología para la calidad en producción, poscosecha, procesamiento, mercadeo y canales de distribución						
Investigación sobre procesamiento de papa y desarrollo de productos derivados.						
Organizar cursos tecnológicos altamente especializados y dirigidos a los agentes de la cadena, contando con la participación de expertos nacionales e internacionales.						
Divulgar a través de talleres los resultados de los proyectos de investigación ejecutados.						
Desarrollar un sistema de transferencia adecuado para los productores de papa de todos los municipios paperos del país a través de metodologías apropiadas para cada región						

6.7.3 Consolidación institucional de CEVIPAPA

Área: ADMINISTRATIVA

OBJETIVO: Propender por el desarrollo creciente, sostenible y sustentable a través del acercamiento e interacción con los actores de la cadena tanto de carácter público como privado.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADORES	META	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
Consolidación institucional de Cevipapa	Poner en funcionamiento la estructura organizacional y funcional que responda a las necesidades internas y externas.	Implementar el sistema funcional que permita optimizar el desempeño de los funcionarios.	Manual de funciones definido y actualizado.	Un manual de funciones estructurado y para actualizar anualmente.	Director Ejecutivo – Asistente administrativa	Manual de funciones en operación
		Diseñar y poner en funcionamiento un sistema de seguimiento a actividades y evaluación del desempeño.	Sistema definido de desempeño.		Director Ejecutivo – Asistente administrativa	Sistema en operación
		Definir y poner en operación un sistema de comunicación e información interna ágil y confiable.	Sistema definido de comunicación.		Director Ejecutivo	Sistema en operación
		Proyectar una imagen corporativa moderna, actualizada y eficiente	Socialización institucional en las diferentes entidades y en los diferentes eventos de capacitación.	Lograr un gran reconocimiento ante todos los actores de la cadena.	Todos los funcionarios vinculados	Gran conocimiento de Cevipapa entre los actores de la cadena

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADORES	META	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
Consolidación institucional de Cevipapa	Implementación de la misión, visión, objetivos y estrategias del Centro. Identificar todas las posibles fuentes de financiamiento y su logística para acceder a ellas	Comunicación permanente y dinámica entre las diferentes entidades regionales e internacionales, de forma tal que permita canalizar sus inquietudes y expectativas en función de la misión y objetivos de Cevipapa.	Número de entidades contactadas.	Lograr vinculo con todas las entidades de la cadena a nivel nacional e internacional	Director Ejecutivo	Vinculación con las entidades de los sectores tanto nacionales como internacionales.
		Establecer mecanismos directos y permanentes de financiación con entidades públicas y privadas apoyados en la ejecución propia de proyectos a cargo de Cevipapa consistentes con sus objetivos, contando con el porcentaje de administración del monto de los recursos asignados para la coordinación de proyectos, definido en cada caso por acuerdo entre las partes.	Número de convenios firmados, presupuesto asignado.	* Captar recursos que permitan cubrir las necesidades básicas de financiamiento.	Junta Directiva – Director Ejecutivo.	Convenios firmados entre las entidades para la ejecución de proyectos.

*** ORIGEN DE LOS FONDOS REQUERIDOS**

Las principales fuentes de recursos para sufragar los gastos de operación del centro y para financiar las investigaciones sobre los distintos tópicos que la cadena exige, pueden encontrarse en:

- Capital semilla (COLCIENCIAS, FEDEPAPA).
- Donaciones hechas por el sector privado.
- Recursos parafiscales administrados por ASOHOFRUCOL
- Financiación de proyectos de investigación por parte de organismos internacionales como Banco Interamericano de Desarrollo, BID – FONTAGRO, Banco Interamericano de Desarrollo, BID – Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, JICA, United States Agency for International Development USAID, CIID, ACI, CIP, IICA y otras)
- Recaudos por servicios de investigación
- Recaudos por servicios administrativos

CRONOGRAMA DE EJECUCION

OBJETIVO - ACCIONES	Año 2003		Año 2004		Año 2005	
	A	B	A	B	A	B
Consolidación institucional de Cevipapa						
Implementar el sistema funcional que permita optimizar el desempeño del Centro y los servicios prestados.						
Diseñar y poner en funcionamiento un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño.						
Definir y poner en operación un sistema de comunicación e información interna ágil y confiable.						
Proyectar una imagen corporativa moderna, actualizada y eficiente						
Comunicación permanente y dinámica entre las diferentes entidades regionales e internacionales, de forma tal que permita canalizar sus inquietudes y expectativas en función de la misión y objetivos de Cevipapa.						
Establecer mecanismos directos y permanentes de financiación con entidades públicas y privadas apoyados en la ejecución propia de proyectos a cargo de Cevipapa consistentes con sus objetivos, contando con el porcentaje de administración del monto de los recursos asignados para la coordinación de proyectos, definido en cada caso por acuerdo entre las partes.						

6.8 PROPUESTA DIFUSION INSTITUCIONAL

Una de las acciones que debe tener en cuenta el Centro para su consolidación institucional es proyectar una imagen corporativa moderna y eficiente, con el fin de lograr una mayor difusión y reconocimiento entre los actores de la cadena.

Para esto se ha diseñado un folleto institucional, que inicialmente se puede divulgar a los productores en los eventos de transferencia realizados en las diferentes regiones, a las entidades y especialistas vinculados al Centro y a los usuarios actuales de la información. Posteriormente para alcanzar un mayor reconocimiento Cevipapa puede optar por la posibilidad de desarrollar un video institucional donde se plasme la imagen corporativa y así mismo los servicios que ofrece en cuanto a la generación de información y la coordinación de proyectos a nivel nacional.

El folleto diseñado presenta las siguientes características:

- Programa: Microsoft Publisher.
- Texto: letra Verdana, tamaño 11 y 12.
- Títulos: letra Verdana, tamaño 22 y 36.
- Colores: Verde 153, Naranja 255, Amarillo 128.
- La cara que queda en blanco es para un espacio publicitario.

7. CONCLUSIONES

Para la elaboración del diagnóstico administrativo fue importante contar con las herramientas y parámetros suficientes en las diferentes áreas a evaluar con el fin de emitir un juicio objetivo y proponer acciones tendientes a mejorar y fortalecer la gestión de la empresa.

En el diagnóstico realizado se pudo detectar varios factores positivos y otros por mejorar dentro de la empresa, lo cual dio inicio a la estructuración de una propuesta de mejoramiento administrativo tendiente a afianzar las fortalezas y a superar las falencias que presenta la empresa. Así mismo, se destacaron varias oportunidades que presentaba el entorno donde se desarrolla la empresa que pueden ser aprovechadas para el crecimiento y fortalecimiento de la misma.

Dentro de las debilidades identificadas más críticas de la empresa es la carencia de manual de funciones y requerimientos que son indispensables para ejercer la dirección y el control interno de la empresa, además de la falta de un plan de acción que permita optimizar cada una de las estrategias y acciones tendientes a lograr los objetivos propuestos.

En cuanto a la misión y visión del Centro, se observó en términos generales que cumplen con la razón de ser de la empresa, aunque existe duplicidad de términos y algunas incongruencias en su redacción, para esto se modificó teniendo en cuenta que fueran claras, amplias, objetivas y alcanzables. Para dar cumplimiento a la misión y visión se propuso además, las políticas del Centro de acuerdo a las estrategias establecidas.

Dentro de la propuesta de reestructuración del organigrama, se realizó un división de funciones para la mejor coordinación del Centro, dos subdirecciones una administrativa y otra técnica con el fin de optimizar los procesos y no recargar todas las funciones a una

sola persona, las demás áreas del organigrama se mantuvieron tal como se estructuraron inicialmente, pero reestructurando las funciones en algunos cargos.

Se establecieron manuales de funciones y requerimientos para los funcionarios de la empresa, lo cual le permitió al personal conocer con exactitud las funciones que deben desempeñar dentro del cargo y los requerimientos específicos para cada uno de estos.

Para que la propuesta fuera integral se estableció un plan de acción de acuerdo a los proyectos institucionales establecidos en el plan estratégico que permitiera un mecanismo ágil para el cumplimiento de las actividades a realizar durante los años 2003, 2004 y 2005. Igualmente se diseñó una propuesta de difusión institucional con el fin de proyectar una imagen corporativa moderna y eficiente y así mismo lograr una mayor difusión y reconocimiento entre los actores de la cadena.

Partiendo de la corta trayectoria de Cevipapa y de su condición de virtualidad, se destaca que la evolución ha sido satisfactoria logrando reconocimiento ante las entidades financiadoras, entidades de la cadena y especialistas que trabajan en la investigación y transferencia de tecnología y así mismo lograr su sostenimiento en el corto plazo aprovechando los recursos humanos, físicos y financieros existentes. En el desarrollo de sus actividades ha generado importantes avances y resultados que han sido transferidos al sector productivo.

Dar continuidad a las actividades de investigación y transferencia de tecnología con el fin de fortalecer toda la cadena productiva de la papa.

Con el propósito de dar cumplimiento a la misión y objetivos del Centro, de superar sus debilidades y aprovechar sus fortalezas, Cevipapa requiere de una programación en el tiempo que le permita planificar la implementación y cobertura de sus actividades y consolidar su capacidad institucional para alcanzar sus proyectos estratégicos.

Finalmente para garantizar el éxito en el desarrollo de la acciones, Cevipapa deberá tener en cuenta como actor principal en la definición, orientación e implementación de sus actividades, al sector productivo, y deberá asumir como estrategia fundamental para el logro de su misión y objetivos, el vínculo real y permanente entre el Estado, el sector productivo, académico y la comunidad científica nacional e internacional.

BIBLIOGRAFIA

- Beltrán Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. 3r editores.1998.
- Cevipapa. Plan estratégico 2001-2006.
- Chávez Víctor Manuel. Teoría y práctica del diagnóstico administrativo, un enfoque de sistemas. Trillas. 1989.
- Colciencias. Plan estratégico del programa nacional de desarrollo tecnológico y calidad, 2000 – 2010.
- Colciencias. Red de centros de desarrollo tecnológico –1999.
- Departamento Nacional de Planeación. Consejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES. Política Nacional de Ciencia y Tecnología. Documento No 2739. Bogotá. 1994.
- Hertford R, Espinal. Desempeño de la agricultura durante el ajuste económico y la apertura de los países andinos y en Colombia: Implicaciones para la competitividad. Seminario Internacional: "Política Agrícola hacia el año 2020, la búsqueda de la competitividad". 1996.
- Idalberto Chiavenato. Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá. Editorial. Mcgraw Hill. 5 ed. 2000.
- IICA, FONAIAP, PROCIANDINO. Gestión y planteamiento estratégico de la innovación tecnológica. Seminario multinacional. Caracas, Venezuela. 1992.
- Koontz Harold. Administración. Décima edición. 1994.
- Méndez Carlos Eduardo. Metodología. Mcgraw Hill. 1998.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – IICA. Acuerdo de competitividad de la cadena agroalimentaria de la papa. 1999.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Anuario estadístico. 1990-2000.
- Murcia Héctor. Proyectos personales de vida empresarial a cualquier edad. Bogotá. 2000.
- Paginas Web: www.minagricultura.gov.co, www.cevipapa.org.co, www.colciencias.gov.co, www.monografias.com www.agrocadenas.gov.co

- República de Colombia. Cambio para construir la paz. Bases del Plan Nacional de Desarrollo, Sector Agropecuario. Bogotá. 1998 – 2002.

ANEXOS

ANEXO A

ACTORES DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA

PAPEL CUMPLIDO POR LOS ACTORES DE LA CADENA	ACTORES DE LA CADENA
Entidades de Planeación	Consejo Nacional de la Papa. Comités Regionales de Competitividad de la Papa CEVIPAPA
Entidades de Acción	FEDEPAPA ASOPROPAPA CORPANAR Productores Independientes Productores de Semilla - PASEMILLA Laboratorios de semilla Asociación Nacional de Industriales - ANDI Productores y Distribuidores de Insumos Agroquímicos Productores y comercializadores de empaques Industrias de Procesamiento Transportadores Comerciantes Intermediarios EXPOPAPA EXPACOL Centrales Mayoristas Almacenes de Cadena Tenderos Lavadores Propietarios y administradores de depósitos Fabricantes y comercializadores de Maquinaria Agrícola Productores y comercializadores de Insumos Orgánicos

PAPEL CUMPLIDO POR LOS ACTORES DE LA CADENA	ACTORES DE LA CADENA
Entidades de Apoyo	Ministerio de Agricultura Ministerio de Comercio Exterior Ministerio de Desarrollo Económico Ministerio de Medio Ambiente PROEXPORT Departamento Nacional de Planeación CORPOICA COLCIENCIAS DANE SENA INAT CCI ANUC IICA ICA ICONTEC Bolsa Nacional Agropecuaria Cooperación Internacional (GTZ) Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola SAC Centro Internacional de la Papa Centros de Investigación Secretarías de Agricultura - URPAs UMATAs CARs *Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología* Asistentes Técnicos Instituciones Financieras Universidad Nacional de Colombia Universidad de Caldas *Universidad de Nariño* Universidad Católica de Oriente Universidad de Pamplona Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

01 *29113224*

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE NORTE

27 DE DICIEMBRE DE 2002 HORA : 10:34:46

02NJK1227044 HOJA : 1 DE 2

* *

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL DE LA ENTIDAD SIN ANIMO DE LUCRO: CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACION DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA CEVIPAPA. NUMERO: S0010853
EL SUSCRITO SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, EN EJERCICIO DE LA FACULTAD CONFERIDA POR LOS ARTICULOS 43 Y 144 DEL DECRETO NUMERO 2150 DE 1995.

CERTIFICA :

DOMICILIO: BOGOTA D.C.
DIRECCION: CLL. 108 A NO. 27 -51
TELEFONO: 6293012 FAX: 6293013

CERTIFICA :

QUE POR ACTA NO. 0000001 DEL 29 DE ABRIL DE 1999 , OTORGADO(A) EN ASAMBLEA DE ASOCIADOS , INSCRITA EN ESTA CAMARA DE COMERCIO EL 12 DE AGOSTO DE 1999 BAJO EL NUMERO: 00024970 DEL LIBRO I DE LAS ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO, FUE CONSTITUIDA LA ENTIDAD DENOMINADA: CENTRO VIRTUAL DE INVESTIGACION DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA CEVIPAPA

CERTIFICA :

ENTIDAD QUE EJERCE LA FUNCION DE INSPECCION, VIGILANCIA Y CONTROL: ALCALDIA MAYOR DE BOGOTA

CERTIFICA :

VIGENCIA: QUE LA ENTIDAD NO SE HALLA DISUELTA. DURACION HASTA EL 29 DE ABRIL DEL 2059 .

CERTIFICA :

OBJETO: INTEGRAR LAS COMUNIDADES CIENTIFICAS Y PRODUCTIVAS, SERA INTERLOCUTOR VALIDO EN EL AMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL EN LAS TEMATICAS DE INVESTIGACION Y TRANSFERENCIA, PARA IMPULSAR LA EFICIENCIA Y LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA, EN BENEFICIO DE SUS INTEGRANTES, DEL CONSUMIDOR Y DE LA ACTIVIDAD AGRICOLA, EN GENERAL. Y SUS OBJETIVOS ESPECIFICOS SON: A.- PROMOVER EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA ATENDIENDO ASPECTOS ESENCIALES QUE PERMITAN LA PRODUCCION Y UTILIZACION SOSTENIBLE DE LA PAPA, MEDIANTE LA INVESTIGACION Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA CON CLAROS PROPOSITOS DE INCREMENTAR SU PRODUCTIVIDAD, RENTABILIDAD Y COMPETITIVIDAD. B.- DESARROLLAR MECANISMOS PARA LA CONSECUCION DE RECURSOS FINANCIEROS, TANTO DE ORIGEN NACIONAL COMO INTERNACIONAL, CON EL OBJETO DE FORTALECER LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACION Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA DE LA CADENA AGROINDUSTRIAL DE LA PAPA. C.- DESARROLLAR UNA BASE DE DATOS Y DE INFORMACION SOBRE TODA LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA, ACTUALIZARLA Y MANTENERLA CON INFORMACION NACIONAL E INTERNACIONAL DE DISTINTAS FUENTES Y FACILITAR SU CONOCIMIENTO A TRAVES DE LOS DISTINTOS MEDIOS DE CONSULTA. D .- REALIZAR EN COLABORACION CON OTRAS ENTIDADES Y PERSONAS, O DIRECTAMENTE, PROGRAMAS DE INVESTIGACION EN PAPA, SU CULTIVO, MANEJO, APROVECHAMIENTO, MERCADEO, TRANSFORMACION Y DERIVADOS. E.- EVALUAR TECNOLOGIAS EXISTENTES EN

DIRECTIVA Y A LOS COMITES A REUNIONES ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS. C.- CUMPLIR Y HACER CUMPLIR LOS ESTATUTOS Y REGLAMENTOS DE CEVIPAPA. D.- SOMETER A LA APROBACION DE LA JUNTA DIRECTIVA LOS PLANES Y PROGRAMAS QUE HA DE REALIZAR CEVIPAPA Y AJUSTARLOS A LAS RECOMENDACIONES QUE SE LE IMPARTAN. E.- REALIZAR LOS ACTOS Y CELEBRAR LOS CONTRATOS NECESARIOS PARA QUE CEVIPAPA PUEDA CUMPLIR SUS OBJETIVOS Y ORDENAR TODOS LOS PAGOS A CARGO DE CEVIPAPA, OBTENIENDO LAS AUTORIZACIONES PREVIAS, ESPECIALMENTE LAS CONTEMPLADAS EN EL ARTICULO 23, LITERAL K DE ESTOS ESTATUTOS. F.- DE ACUERDO CON LA ESTRUCTURA ORGANICA QUE LA JUNTA DIRECTIVA DE A CEVIPAPA, CONTRATARA LOS EMPLEADOS QUE REQUIERA PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS PLANES, SE ENCARGARA DE VIGILAR SU DESEMPEÑO, RESCINDIR O TERMINAR LOS CONTRATOS CUANDO ELLO SEA NECESARIO Y EN GENERAL, DECIDIR SOBRE LAS CUESTIONES DE PERSONAL. G.- NOMBRAR A LOS INTEGRANTES DE LOS COMITES TECNICOS ASESORES DE INVESTIGACION A NIVEL REGIONAL. H.- PRESENTAR A LA ASAMBLEA GENERAL Y A LA JUNTA DIRECTIVA, LOS ESTADOS FINANCIEROS Y LOS BALANCES DE CEVIPAPA. I CUIDAR, VIGILAR Y ADMINISTRAR LOS BIENES DE CEVIPAPA. J.- PRESENTAR ANUALMENTE A LA JUNTA DIRECTIVA PARA SU VISTO BUENO Y A LA ASAMBLEA GENERAL PARA SU APROBACION, EL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS DE CEVIPAPA. K.- SER EL ORDENADOR DE LOS GASTOS DE CEVIPAPA, DE ACUERDO CON LOS PRESUPUESTOS, PROGRAMAS Y NORMAS ESTABLECIDAS PARA CADA AÑO LECTIVO. L.- RESPONDER POR LA BUENA MARCHA TECNICA Y ADMINISTRATIVA DE CEVIPAPA. M.- LAS DEMAS QUE LE FIJEN LA ASAMBLEA GENERAL Y LA JUNTA DIRECTIVA. PARAGRAFO 1.- EL DIRECTOR EJECUTIVO PODRA, SIN PREVIA AUTORIZACION, REALIZAR ACTOS Y CELEBRAR CONTRATOS HASTA UNA SUMA IGUAL A CINCUENTA (50) SALARIOS MINIMOS MENSUALES.-

CERTIFICA :

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : AV. 13 NO. 108-84
MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

CERTIFICA :

QUE EN ESTA CAMARA DE COMERCIO NO APARECEN INSCRIPCIONES POSTERIORES DE DOCUMENTOS REFERENTES A REFORMA, DISOLUCION, LIQUIDACION O NOMBRAMIENTOS DE REPRESENTANTES LEGALES DE LA MENCIONADA ENTIDAD.

I M P O R T A N T E

EL REGISTRO ANTE LAS CAMARAS DE COMERCIO NO CONSTITUYE APROBACION DE ESTATUTOS. (ART. 636 CODIGO CIVIL).

LA PERSONA JURIDICA DE QUE TRATA ESTE CERTIFICADO SE ENCUENTRA SUJETA A LA INSPECCION, VIGILANCIA Y CONTROL DE LAS AUTORIDADES QUE EJERCEN ESTA FUNCION, POR LO TANTO DEBERA PRESENTAR ANTE LA AUTORIDAD CORRESPONDIENTE, EL CERTIFICADO DE REGISTRO RESPECTIVO, EXPEDIDO POR LA CAMARA DE COMERCIO, DENTRO DE LOS 10 DIAS HABILES SIGUIENTES A LA FECHA DE INSCRIPCION, MAS EL TERMINO DE LA