	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 1 de 56

DOCUMENTO TECNICO PROYECTO DE INVERSIÓN

Nombre del proyecto

Fortalecimiento de las competencias organizacionales asociativas y de participación de productores agropecuarios y sus organizaciones, en el territorio nacional

Vicepresidencia de proyectos

Dinorah Patricia Abadía Murillo

Octubre de 2020

Versión 2

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 2 de 56

Siglas y Acrónimos

Sigla	Significado
ACFC	Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria
ADR	Agencia de Desarrollo Rural
CMDR	Consejos Municipales de Desarrollo Rural
CNA	Censo Nacional Agropecuario
CONPES	Consejo Nacional de Política Económica y Social
CONSEA	Consejos Seccionales de Desarrollo Agropecuario
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DNP	Departamento Nacional de Planeación
DPA	Dirección de Participación y Asociatividad de la ADR
MADR	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
MGA	Metodología General Ajustada
MIA	Metodología Integral de Asociatividad
MIPG	Modelo Integrado de Planeación y Gestión
OSCPR	Organizaciones Sociales, Comunitarias y Productivas Rurales
PDEA	Planes Departamentales de Extensión Agropecuaria
PDET	Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial
SUIFP	Sistema Único de Inversiones y Finanzas Públicas
UTT	Unidades Técnicas Territoriales de la ADR
VP	Vicepresidencia de Proyectos



	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 3 de 56

Tabla de Contenido

Control de cambios.....	2
1. Información básica del proyecto	6
Control de versiones.....	6
2. Antecedentes y justificación	7
3. Identificación de la problemática	10
4. Identificación y análisis de participantes	15
5. Análisis de beneficiarios	19
6. Análisis de objetivos	21
7. Articulación con la planeación	23
8. Alternativas de solución.....	26
8.1. Análisis técnico	26
9. Estudio de necesidades y mercado.....	27
10. Cadena de valor	30
Objetivo general	30
a) Objetivo específico 1: Fomentar la cohesión social en la ejecución de actividades productivas y de participación en escenarios de política de desarrollo rural de los productores agropecuarios.....	30
a) Objetivo específico 2. Potencializar las competencias administrativas y psicosociales asociativas de las organizaciones conformadas por productores agropecuarios.....	34
11. Riesgos.....	42
12. Cronograma.....	48
13. Beneficios	48
14. Metas e indicadores.....	53
15. Fuentes de financiación.....	55

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
	Código: F-DER-009	Versión: 4 Página 4 de 56

1. Control de cambios

Solo se deberá diligenciar cuando sean ajustes a proyectos viables

Número de la solicitud:	
Tipo de solicitud:	
¿Asociación a un trámite presupuestal?	

Justificación del ajuste

¿Por qué se requiere hacer el ajuste?

Descripción del ajuste

Explicar todas y cada una de las modificaciones marcadas en la matriz.

No.	ITEM	Modificado	Original	Modificaciones	Pg. Doc.
Información básica					
1.	Datos básicos				
1.1.	Datos básicos-Descripción				
1.2.	Datos básicos-Año final				
1.3.	Datos básicos-regionalización				
2.	Relación con la planificación				
2.1.	Relación con la planificación - Políticas transversales				
2.2.	Relación con la planificación - CONPES				
3.	Localización				
Cadena de valor					
4.	Actividades por producto				
5.	Costo de las actividades				
6.	Productos por objetivo específico-metas de producto				
7.1.	Indicadores de producto- metas				
7.2.	Indicadores de producto regionalizable				
7.3.	Indicadores de producto- nuevos indicadores secundarios				
8.4.	Metas y regionalización - Distribución de la meta por año				
8.5.	Metas y regionalización - Distribución regional de la meta				
9.	Ponderación de indicadores				




Guía operativa para formulación de proyectos de inversión

Código: F-DER-009

Versión: 4

Página 5 de 56

Beneficiarios					
10.	Cuantificación y localización				
11.	Focalización de beneficiarios				
Indicadores					
12.	Indicador de gestión-Nuevo				
13.	Indicador de gestión-Metas				
Esquema Financiero					
14.	Fuentes de financiación (presupuesto)				
15.	Regionalización de los recursos				
16.	Focalización de los recursos				
17.	Entidades financiadoras				

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 6 de 56

1. Información básica del proyecto

Nombre: Fortalecimiento de las competencias organizacionales asociativas y de participación de productores agropecuarios y sus organizaciones, en el territorio nacional

BPIN: 2020011000024

Entidad: Agencia de Desarrollo Rural

Costo total: \$10.714.917.959

Costo 2020: \$0

Costo solicitado 2021: \$1.919.377.547


Horizonte: 2021-2022

Programa: 1702 – Inclusión productiva de pequeños productores rurales

Subprograma: 1100- Intersubsectorial Agropecuario.

Control de versiones

Fecha	Versión	Descripción de la modificación
31/03/2020	Versión 1	Versión inicial del proyecto anteproyecto de presupuesto 2021
21/10/2020	Versión 2	Atención de las observaciones formuladas por el DNP para el levantamiento de la leyenda <i>Previo Concepto</i> y ajuste de los recursos de la vigencia 2021 al POAI

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 7 de 56

2. Antecedentes y justificación

A) Importancia del proyecto


La sociedad rural y el campo colombiano han sido ejes indiscutibles del desarrollo del país, su atraso relativo en materia social y económica refleja los sesgos urbanos que ha tenido el desarrollo en Colombia. De acuerdo con los resultados del 3er Censo Nacional Agropecuario (DANE, 2014), el 45,7% de las personas residentes del área rural se encuentra en condición de pobreza, esto es 2.344.668 personas. De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022, el 47% de los colombianos en asentamientos rurales está en condición de pobreza, en contraste con un 17% en las grandes ciudades.

Por otro lado, mientras la tasa de informalidad laboral en las zonas urbanas es del 56,6% en las rurales llega al 85,8% (DNP, 2019, p. 341), al tiempo que un 61,8% de los ocupados en la zona rural y rural dispersa se dedica a actividades agropecuarias pero éstas generan únicamente un 69,7% del ingreso mensual como porcentaje del salario mínimo (DNP, 2019, p. 211).

Tal y como se establece en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”: “La mayoría de los productores rurales se enfrenta a cuellos de botella que impiden su inserción sostenible en las cadenas de valor agropecuarias. Por un lado, se caracterizan por producir en pequeñas extensiones, y por no participar de esquemas asociativos: a escala nacional el 70,4 % de las UPA81 tiene menos de cinco hectáreas y ocupa solo el 2,1 % del territorio nacional; además, solo el 14,7 % de las UPA pertenece a algún tipo de esquema asociativo (DANE, 2014)... Lo anterior limita la capacidad de los productores de crear economías de escala que reduzcan sus costos e incrementen su competitividad.” (DNP, 2019, p. 346).

Tal y como lo estableció la Misión para la Transformación del Campo (DNP, 2015), la asociatividad se configura en una estrategia básica para la inclusión productiva de las comunidades rurales más vulnerables y no se limita a la coordinación productiva de productores individuales, pues el logro de sus objetivos depende de la participación efectiva de las comunidades locales en los escenarios de planeación del desarrollo productivo y del territorio en el cual ejercen sus actividades. En línea con esto, en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto pro la Equidad” se establece que “Solo el acceso integral a la totalidad de activos productivos y a las redes de cooperación que facilitan los esquemas asociativos, pueden garantizar la inserción sostenible de los productores agropecuarios que emprenden en territorios rurales (CEPAL, 2014)” (DNP, 2019, pp. 346-347).

Gracias al fortalecimiento asociativo se logra “generar capital social, aprovechar economías de escala en la producción, transformación y/o comercialización de los productos de la Agricultura familiar, integrar a las asociaciones en las cadenas productivas regionales y nacionales y fortalecer su participación dentro de los gremios del sector” (DNP, 2015, p. 61). El rol que puede jugar la asociatividad en el desarrollo de los territorios rurales puede estar en dos niveles: coadministración y la coproducción (Vanni, 2014); en Colombia, estos dos niveles pueden ayudar a superar una situación en donde el Estado y las comunidades en sus

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 8 de 56

territorios encuentran importantes límites que impiden la expansión de capacidades de parte y parte y su articulación para lograr un desarrollo territorial, integral y sostenible.

La asociatividad, por tanto, se configura en una apuesta orientada a desarrollar mejores condiciones de acceso al mercado, generar economías de escala, reducir costos de transacción y mejorar los ingresos de los pequeños productores agropecuarios (APC, 2016, 13).

No obstante, de acuerdo al Censo Nacional Agropecuario del año 2019, los temas de gestión empresarial y asociatividad son los de menor consulta, más aún, no se cuenta con un diagnóstico general de las competencias organizacionales de los productores rurales (Cative, A. et al, 2017).

De otra parte, en lo referente a la promoción de la participación en escenarios en los cuales se diseñan los instrumentos de política, se priorizan las inversiones territoriales y se realiza el seguimiento a la efectividad de su implementación, se identifica que presentan una alta debilidad institucional. De acuerdo con el informe de la Misión para la Transformación del Campo, si bien los Consejos Seccionales de Desarrollo Agropecuario (CONSEA) y los Consejos Municipales de Desarrollo Rural (CDMR) tienen una estructura y funciones claramente definidas, su funcionamiento es deficiente en los siguientes aspectos:

“ 1) baja capacidad de concertación, tanto a nivel comunitario como con entidades y programas gubernamentales; 2) baja capacidad de ejercer control social sobre los temas de su competencia; 3) baja voluntad política; 4) designación democrática de miembros relativamente significativa; 5) incidencia nula sobre los procesos de toma de decisiones, especialmente programas y proyectos, así como en la destinación de recursos; y, 6) deficiencias en la información y capacitación de sus miembros” (DNP: TOMO I, 2015, p. 284).

Así mismo, se evidenció que:

“1) son pocos los alcaldes que ponen a consideración del CMDR el presupuesto del municipio; 2) los representantes de la comunidad tienen participación en las decisiones, pero el desconocimiento de las reglas de juego y el diseño normativo de los espacios de concertación local afecta su funcionalidad; 3) no hay mecanismos claros de selección de representantes de organizaciones de base social y comunitaria, de pequeños productores y de asociaciones” (DNP: TOMO I, 2015, p. 285).

A) Fundamentos normativos del proyecto

A continuación se presentan de manera sucinta las principales normas que reglamentan las competencias generales de la Agencia de Desarrollo Rural - ADR en lo que se refiere al fomento asociativo, la promoción de la participación y el fortalecimiento de las organizaciones de productores. Entre estas se encuentra la reglamentación por la cual se crea y se definen las funciones de la ADR, instrumentos de política pública como el Plan Nacional de Desarrollo y normas que establecen las funciones de las entidades de gobierno para la atención de poblaciones especiales, como lo es la población ACFC, las mujeres y las víctimas.



	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 9 de 56

Tabla 1. Normas principales que reglamentan las competencias de la ADR cuanto al fomento asociativo y participativo y el fortalecimiento asociativo

Norma	Contenido
Decreto 2364 de 2015	<p>Por el cual se crea la Agencia de Desarrollo Rural – ADR-, se determina su objeto y su estructura orgánica</p> <p>Artículo 3: El objeto de la Agencia de Desarrollo Rural – ADR- es ejecutar la policía de desarrollo agropecuario y rural con enfoque territorial formulada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a través de la estructuración, cofinanciación y ejecución de planes y proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural nacionales y de iniciativa territorial o asociativa, así como fortalecer la gestión de desarrollo agropecuario y rural y contribuir a mejorar las condiciones de vida de los pobladores rurales y la competitividad del país (Art. 3).</p> <p>Artículo 4, numeral 8: Ejecutar la política relacionada con la atención a la agricultura familiar y la atención a los pequeños agricultores de acuerdo con los lineamientos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.</p> <p>Artículo 4, numeral 18: Apoyar el proceso de formalización de organizaciones sociales, comunitarias y productivas rurales, entre otras, para facilitar su participación en los procesos de planeación y ejecución de planes de desarrollo rural con enfoque territorial.</p> <p>Artículo 23, numeral 8: Aprobar metodologías para la formalización y el fortalecimiento de las organizaciones sociales, comunitarias y productivas rurales en el territorio, para participar en la estructuración y ejecución de los planes y proyectos integrales de desarrollo rural con enfoque territorial e impartir los lineamientos a las Unidades Técnicas para su aplicación.</p> <p>Artículo 23, numeral 11: Promover la creación y operación de mecanismos de participación social en los procesos de planeación del desarrollo rural con enfoque territorial.</p> <p>Artículo 26: define las funciones de la Dirección de Participación y Asociatividad de la ADR.</p>
Ley 1955 de 2019	Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad” ¹ .
Decreto 1071 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural.
Decreto 893 de 2017	Por el cual se crean los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial - PDET.
Decreto 902 de 2017	Por el cual se adoptan medidas para facilitar la implementación de la Reforma Rural Integral contemplada en el Acuerdo Final en materia de

¹ Pacto por la Equidad; F. Trabajo decente, acceso a mercados e ingresos dignos: acelerando la inclusión Productiva; 2. Objetivos y estrategias; b. Estrategias; 5) Objetivo 5: Promover la generación de ingresos y la inclusión productiva de la población vulnerable y en situación de pobreza, en contextos urbanos y rurales a través del emprendimiento y su integración al sector moderno; literal d) Estrategias para emprendimientos agropecuarios: Promover la creación y fortalecimiento de los esquemas asociativos que tengan una vocación empresarial agropecuaria.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 10 de 56


Norma	Contenido
	tierras, específicamente el procedimiento para el acceso y formalización y el Fondo de Tierras.
Ley 1448 de 2011	Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones
Sentencia T-025 de 2004 de la Corte Constitucional de la República de Colombia	Por la cual se declara “la existencia de un estado de cosas inconstitucional en la situación de la población desplazada” (p. 88) y establece en sus considerandos que “En razón de esta multiplicidad de derechos constitucionales afectados por el desplazamiento, y atendiendo a las aludidas circunstancias de especial debilidad, vulnerabilidad e indefensión en la que se encuentran los desplazados, la jurisprudencia constitucional ha resaltado que éstos tienen, en términos generales, un derecho a recibir en forma urgente un trato preferente por parte del Estado” (p. 41).
Auto 004 de 2009	Cuyo contenido se refiere a la protección de derechos fundamentales de personas e indígenas desplazados por el conflicto armado en el marco de superación del estado de cosas inconstitucional.
Decreto reglamentario 4800 de 2011	Por el cual se reglamenta la Ley 1448 de 2011 y se dictan otras disposiciones.
Decreto 2460 de 2015	Por el cual se reglamenta parcialmente el artículo 172 de la Ley 1448 de 2011, se adopta la Estrategia de Corresponsabilidad de la política pública para las víctimas del conflicto armado interno y se modifica el parágrafo 2 del artículo 2.2.8.3.8 del Decreto 1084 de 2015.
Ley 731 de 2002	Por la cual se dictan normas para favorecer a las mujeres rurales
Decreto 899 de 2017	Por el cual se establecen medidas e instrumentos para la reincorporación económica y social colectiva e individual de los integrantes de las FARC-EP conforme al Acuerdo Final, suscrito entre el Gobierno nacional y las FARC-EP el 24 de noviembre de 2016.
Resolución 464 de 2017 del MADR	Por la cual se adoptan los Lineamientos estratégicos de política pública para la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria y se dictan otras disposiciones.

El proyecto tiene dos trazadores presupuestales asociados: víctimas y equidad de la mujer, tal y como se puede evidenciar en el Sistema Único de Inversiones y Finanzas Públicas - SUIFP.

3. Identificación de la problemática

Problema central: Debilidad de las competencias organizacionales asociativas y de participación de productores agropecuarios y sus organizaciones, en el territorio nacional.

Uno de los factores que más afecta la competitividad de las cadenas agroalimentarias es la dispersión de los productores agropecuarios (Amézaga, C. et al, 2013), por lo que la participación y organización de las comunidades campesinas es un objetivo esencial de las instituciones que promueven el desarrollo rural en el país. (Toro, J., 2015). Entre sus causas se encuentra una limitada cohesión social en la ejecución de actividades productivas y de participación en escenarios de política de desarrollo rural de los productores agropecuarios. Sobre esto, se identifica que tan sólo un “26,3% de los productores residentes en el área rural dispersa pertenecen a alguna asociación” (CNA, 2014, Citado en Estrada, 2016, p. 132). Lo


	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 11 de 56

cual significa que menos de la tercera parte de esta población percibe los beneficios potenciales del trabajo asociativo.

Adicionalmente, se encuentra que hay un bajo conocimiento acerca de los beneficios, costos y responsabilidades derivados de los procesos asociativos y de participación, pues según el Censo Nacional Agropecuario (DANE, 2014) el acceso a asistencia técnica en temas relacionados con asociatividad y gestión empresarial es bajo, aún cuando los productores rurales consideran que estos contenidos son útiles. Es así como, menos del 1% de los productores censados declararon haber recibido asistencia técnica en temáticas relacionadas con asociatividad durante el año anterior; de éstos, un 80% reportó que fue gratuita, en tanto un 83% declaró que le sirvió. En cuanto a las temáticas relacionadas con gestión empresarial, la proporción de productores censados que declaró haber recibido este servicio es también menor al 1%, de los cuales un 74% manifestó que recibió el servicio de manera gratuita, en tanto un 82% indicó que le sirvió (DANE, 2014). Más aún, de acuerdo con lo expuesto en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad” uno de los principales problemas de las organizaciones solidarias es que “Se ha identificado un bajo conocimiento de las potencialidades del modelo asociativo solidario. La oferta de programas educativos e instrumentos de promoción para la comprensión de las características, prácticas y ventajas del modelo solidario son insuficientes” (DNP, 2019, p. 348).

A su vez, la problemática central se explica en que las organizaciones de productores presentan escasas competencias administrativas y psicosociales asociativas. De acuerdo con la metodología para la Medición del Emprendimiento Rural – MER desarrollada por la FAO, el MADR y la Agencia de Desarrollo Rural – ADR, se observan debilidades en los competencias organizacionales, asociativas y de participación de productores pertenecientes a organizaciones sociales, comunitarias y productivas rurales. Bajo una muestra de 253 organizaciones, se evidencia que el grado de consolidación de las organizaciones se encuentra en niveles medios y presenta desarrollos mínimos en comercialización, con avances estimados en un 24,5%, seguidos de los componentes de producción y tecnologías de la información, donde se estima un promedio entre el 33% y 36% de consolidación (MADR, 2019, pp. 14-15). Por su parte, los componentes administrativo, de relaciones y participación, financiero y asociativo de las organizaciones se encuentran en un nivel entre el 49% y el 50% de consolidación; mientras que la convocatoria y liderazgo, así como la asistencia técnica, son los componentes más desarrollados en las organizaciones con avances de implementación de 51% al 59% respectivamente. Como se observa en las cifras de asistencia técnica recopiladas en el CNA, los productores rurales evidencia dificultades para acceder a la formación en competencias psicosociales y administrativas asociativas. Asimismo, se observa debilidad en la oferta de servicios para la formación de capital humano y social de los miembros de las organizaciones, así como en las metodologías de acompañamiento (DNP 2013).

Como consecuencia de la problemática central, los productores enfrentan una baja capacidad en la articulación de iniciativas asociativas perdurables en el tiempo y de participar en escenarios de toma de decisiones de política pública de desarrollo rural y agropecuario. Esto se evidencia en la refleja en una baja calificación otorgada por diversos actores territoriales a los CDMR y CONSEA en aspectos relacionados con la representatividad, el pluralismo, el

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
	Código: F-DER-009	Versión: 4 Página 12 de 56

ejercicio de sus funciones y los procesos de toma de decisiones, en un estudio realizado por la Red Adelco para el MADR en 2014 (Cuadro 1, Cuadro 2 y Cuadro 3).

Cuadro 1. Representatividad y pluralismo en las decisiones de los CONSEA, como vista por los diferentes actores* 2014

Aspecto	Academia	Privada	Pública Dptal	Pública Nacional	Sociedad Civil	Promedio
Representatividad de los miembros	2,5	1,5	3,7	3,5	2,1	2,66
Inclusión Objetiva	2,5	1,5	3,5	3,8	1,6	2,58
Pluralista	3	1,5	3,6	2,3	2,8	2,64
Pluralista en decisiones	0,5	1	3,1	2,3	2,8	1,94

Fuente: MADR y Red Adelco (2014). *En la valoración, 1 equivale a malo o deficiente y 5 a bueno u óptimo. Citado en DNP, 2015. Tomo I p. 285

Cuadro 2. Representatividad y pluralismo en las decisiones de los CMDR, como vista desde los actores entrevistados* 2014

Aspecto	Público	Sociedad Civil	Promedio
Existe Comité Técnico	1,2	2	1,60
Inclusión objetiva de los miembros	3,4	2,13	2,77
Decisiones son Pluralistas	2,8	2,38	2,59
Son representativos los miembros	2	2,5	2,25
La composición es pluralista	3,6	3	3,30


Fuente: MADR y Red Adelco (2014). *En la valoración, 1 equivale a malo o deficiente y 5 a bueno u óptimo. Citado en DNP, 2015. Tomo I p. 286

Cuadro 3. Representatividad y pluralismo en las decisiones de los CMDR* 2014

Aspecto	Academia	Privada	Pública Dptal	Pública Mpal	Pública Nacional	Sociedad Civil	Promedio
Capacidad de atención de necesidades	2	0,5	2,4	5	2,7	2	2,43
Coordinación/Articulación	1	0,5	1,9	1	1,7	0,8	1,15
Articulación Nacional	2,5	1,5	2,8	1	1	0,8	1,60
Disponibilidad de recursos	1	0,5	1,6	0	1,7	0,4	0,87

Fuente: MADR y Red Adelco (2014). *En la valoración, 1 equivale a malo o deficiente y 5 a bueno u óptimo. Citado en DNP, 2015. Tomo I p. 286

Adicionalmente, en 2017 se llevó a cabo la Encuesta de Cultura Política en las cabeceras municipales de 24 departamentos del país, donde fueron incluidas variables como: participación de la población en grupos u organizaciones en el último año, conocimiento de mecanismos y espacios de participación ciudadana, aspectos y características que asocian las personas con la democracia, percepciones y valoraciones que tienen la población sobre el sistema democrático, entre otros. En esta se encontró que para los CMDR un 59,6% de la población encuestada está totalmente de acuerdo con que los ciudadanos participen siempre

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 13 de 56

y cuando tengan un beneficio particular, mientras un 29,3% está totalmente de acuerdo con que los mecanismos y espacios de participación permiten el cumplimiento de planes, programas y proyectos para la comunidad.


Así mismo, la problemática expuesta se refleja en una baja capacidad de las organizaciones en la generación de ingresos de manera colectiva, pues de acuerdo con Leibovich et al. (2013, pp. 207-288), los pequeños productores agropecuarios asociados pueden generar ingresos per cápita superiores en 64% comparados con los productores no asociados.

A su vez, la debilidad en las competencias asociativas y de participación de las organizaciones se traduce en una atomización de la producción agropecuaria, una mayor dispersión de la inversión estatal destinada a dinamizar el sector agropecuario, un incremento en las brechas del sector rural con el sector urbano y, por último, una menor productividad y competitividad de las organizaciones del sector agropecuario en los territorios.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, a continuación se presenta el árbol de problemas (Diagrama 1):

Diagrama 1. Árbol de problemas.



	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 15 de 56

4. Identificación y análisis de participantes


Alrededor de la intervención planteada para el horizonte del proyecto, se han identificado una serie de actores que pueden incidir en la ejecución del proyecto, entre ellos se encuentran: productores agropecuarios ya sea dispersos u organizados, entidades territoriales (alcaldías y gobernaciones), ministerios públicos, cooperantes internacionales y nacionales, compradores intermediarios en las cadenas de valor, entidades prestadores de servicios de extensión agropecuarias diferentes a las EPSEAS, empresas productoras o transformadoras y, productores agropecuarios con grandes extensiones de tierra.

De los nueve (9) grupos identificados, listados en la tabla que sigue, encontramos diversos roles, donde son los beneficiarios y cooperantes los que priman. En cuanto a los beneficiarios, se encuentra la población rural - productores agropecuarios que aún no hacen parte de ninguna forma organizativa entendidos como pequeños productores que se configuran dentro de Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria - ACFC y aquellos que conforman las Organizaciones Sociales, Comunitarias, Productivas Rurales – OSCPR. Con estos actores se adelantará la divulgación de la oferta institucional y, en la medida en que manifiesten su interés por recibir el acompañamiento de la ADR, se gestionarán acuerdos de compromiso en los cuales declaren que participarán de manera activa en el proceso de acompañamiento.

Así mismo, se cuenta con un número importante de entidades cooperantes del sector público, como entidades territoriales, ministerios y Altas Consejerías de la Presidencia de la República. Las entidades del orden nacional se encargan principalmente de dictar los lineamientos en la aplicación de políticas públicas, y fungir como asesoras y articuladoras en la definición de estrategias de intervención que amplifiquen el impacto positivo del proyecto. Con estas se adelantarán acciones encaminadas a alinear la oferta con las políticas públicas y articular la provisión de los servicios con los demás actores del orden nacional y territorial competentes para atender a la población objetivo. En cuanto a los entes territoriales, se encuentran interesados en que la ejecución del proyecto les permita mejorar las condiciones de vida de la población de sus territorios y ver incrementadas sus capacidades de gestión asociativa y de participación en sus regiones. Con estos se gestionarán también compromisos de trabajo articulado para articular la oferta en el territorio.

Entre los cooperantes también se ubican las Agencias de Cooperación Internacional, que cada vez toman más fuerza en el desarrollo económico y social del país por su intervención y apoyo en la consolidación de la economía, la paz y el cierre de brechas de desigualdad. De igual manera, se encuentran las entidades cuya misionalidad es apoyar a la población en condiciones especiales y que requieren atención diferencial por parte del Estado, entre ellas encontramos: UAEOS - AURIV - DPS - ART - ANT - DNP - Agrosavia. Con todas las anteriores, se espera desarrollar un trabajo articulado y de cogestión así como la generación de acuerdos de cooperación técnica y de financiamiento que potencien la intervención, articulen esfuerzos y concentren a través de objetivos comunes la inversión de recursos financieros y no financieros.

Desde la Dirección de Participación y Asociatividad se generarán diversas estrategias para lograr acuerdos que beneficien a la inmensa mayoría de actores involucrados, a partir del


	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 16 de 56

reconocimiento de la existencia de actores que pueden sentar opiniones opositoras, primordialmente porque el fomento a la asociatividad o el fortalecimiento asociativo representa un riesgo para su oferta habitual de productos o servicios, esto en referencia a los grupos de compradores intermediarios, grandes productores agropecuarios y empresas prestadoras de asistencia técnica agropecuaria y empresarial o que ofertan productos del sector, que pueden verse afectados por el control de precios y la mejora en la capacidad de negociación de los productores agropecuarios. En este caso se dispondrá de herramientas de diálogo y concertación con dichos actores, que permitan mantener los precios estables, segmentar el mercado por calidades, generar potenciales alianzas que involucren servicios complementarios y acuerdos comerciales.

Tabla 2. Matriz de actores

Actor	Entidad	Posición	Intereses o expectativas	Contribución o gestión
Otro	Productores agropecuarios (dispersos y asociados)	Beneficiario	Mejorar sus condiciones de vida	Compromisos de participación y cambio
Otro	Entes territoriales: alcaldías - Gobernaciones	Cooperante	Aumentar sus capacidades e impacto en su región	Compromisos de trabajo articulado y cogestión
Nacional	MADR	Cooperante	Promover el desarrollo competitivo, equitativo y sostenible de los procesos agropecuarios forestales, pesqueros y de desarrollo rural, con criterios de descentralización, concertación y participación, que contribuyan a mejorar el nivel y la calidad de vida de la población colombiana.	Diseño de política pública y formulación de lineamientos sobre estrategias de intervención e impacto.
Nacional	MININTERIOR	Cooperante	Fortalecer la democracia, la convivencia y la participación ciudadana; el disfrute de los derechos y libertades públicas, y el ejercicio pleno del Estado Social de Derecho.	Gestionar las Consultas Previas y diseño de lineamientos sobre estrategias de intervención e impacto con poblaciones específicas (comunidades étnicas, mujer rural, joven rural) y contribución en lineamientos y consultas de política pública para la promoción de la participación.
Nacional	APC-Colombia	Cooperante	Gestionar, orientar y coordinar técnicamente la cooperación internacional pública, privada, técnica y financiera no reembolsable que reciba y otorgue el país	Apoyar la canalización de recursos programas y proyectos de cooperación internacional para fomentar y fortalecer la asociatividad y la participación de los productores rurales
Nacional	PRESIDENCIA	Cooperante	Fortalecer la implementación de las políticas públicas del orden nacional en cuanto al desarrollo agropecuario y rural	Articular la oferta institucional y la gestión de recursos, con soporte en las Altas Consejerías y el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, para la atención a los pobladores rurales.
Otro	Cooperantes internacionales (UE - USAID - UNODC – FAO)	Cooperante	Incidir en las políticas públicas de desarrollo económico, alcanzar los ODS y consolidar la paz	Acuerdos de cooperación técnica y financiamiento

Otro	UAEOS	Cooperante	Fomentar emprendimientos asociativos solidarios autosostenibles orientados al desarrollo integral del ser humano.	Acuerdos de cooperación técnica para articular la oferta para la atención de Organizaciones Solidarias en el ámbito rural
Otro	UARIV	Cooperante	Atender y reparar integralmente a las víctimas para contribuir a la inclusión social y a la paz.	Acuerdos de cooperación técnica para articular la oferta de atención a las víctimas en el sector rural
Otro	Otras entidades del orden nacional (DPS - ART - ANT - DNP - Agrosavia – EPSEAS)	Cooperante	Aumentar su cobertura y oferta de servicios a las poblaciones sujeto de atención	Acuerdos de cooperación técnica para articular la oferta
Otro	Intermediarios especuladores	Oponente	Obtener rentas por la intermediación en el acceso a bienes y servicios	Concertaciones para mantener los precios estables y segmentar el mercado por calidades
Otro	Entidades prestadoras de extensión agropecuaria no EPSEAS (Fundaciones - Corporaciones - Incubadoras de empresas - Gremios – Cooperativas)	Perjudicado	Percibir ingresos por prestar el servicio de extensión agropecuaria (que incluye aspectos organizativos y administrativos) a los productores rurales	Concertación y posibles alianzas de servicios complementarios
Otro	Empresas productivas o transformadoras con ánimo de lucro (Empresariado en general)	Perjudicado	Devengar ingresos por la producción, transformación o comercialización de productos de origen agropecuario	Concertación y posibles alianzas comerciales y socializar los beneficios económicos sectoriales que se pueden derivar del fortalecimiento a los productores de bienes complementarios y sustitutos

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 19 de 56

5. Análisis de beneficiarios

De acuerdo con lo presentado en la problemática, la población afectada son los productores rurales localizados en los 32 departamentos del país que no se encuentran asociados o que evidencian dificultades para acceder a asesorías o servicios que les permitan conocer tanto los beneficios, costos y responsabilidades derivados de la asociatividad y la participación, como potenciar sus competencias administrativas y psicosociales asociativas. En particular, se encuentra que un 55% de los productores censados en el CNA 2014 no se encuentran asociados, lo que equivale más de 1 millón quinientos mil productores², en tanto que –como se señaló anteriormente- más del 99% de éstos no han recibido asistencia técnica en temáticas relacionadas con asociatividad o gestión empresarial.

Por su parte, la población objetivo son productores agropecuarios de los 32 departamentos que cumplan con criterios de priorización de la política pública para el desarrollo rural y agropecuario y la normatividad que reglamenta el proyecto, entre estos: pobladores rurales; organizaciones sociales, comunitarias y productivas rurales; población ACFC; víctimas; mujeres rurales; jóvenes rurales; población étnica: indígenas, negros, afrocolombianos, raizales, palenqueros o Rrom; personas en proceso de reincorporación; productores de zonas PDET; y organizaciones beneficiarias de la cofinanciación de Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural (PIDAR) por parte de la ADR y que requieren atención en fortalecimiento asociativo. De este modo, la población beneficiaria total se determinó considerando los siguientes factores:

- i. Marco normativo y de política pública para realizar los procesos de fomento y fortalecimiento asociativo.
- ii. Proyección de los compromisos de gobierno establecidos en instrumentos como los CONPES³
- iii. Pasivo en la atención de organizaciones beneficiarias de la cofinanciación de PIDAR.
- iv. Distribución departamental de las intervenciones realizadas en las vigencias 2019 y 2020
- v. Restricción presupuestal para adelantar el proyecto –evaluada a partir de la solicitud de recursos realizada en las vigencias 2019 y 2020 y la capacidad operativa de la ADR para cada vigencia-.

De esta manera, se determinó la siguiente distribución departamental de beneficiarios totales y, adicionalmente, se identificó la población beneficiaria para los trazadores presupuestales asociados al proyecto, a saber: víctimas y equidad de género (Cuadro 4).


² DANE, 2014. Censo Nacional Agropecuario (CNA). Número de productores que declaró que *No pertenece a ninguna asociación*.

³ Se identificaron con compromisos o lineamientos de política en los siguientes CONPES: 3811 de 2014: Política y estrategia para el desarrollo agropecuario del departamento de Nariño; 3799 de 2014: Estrategia para el desarrollo integral del departamento del Cauca; y 3931 de 2018: Política Nacional para la Reincorporación Social y Económica de Exintegrantes de las FARC – EP.

Cuadro 4. Distribución de beneficiarios del proyecto, total y para los trazadores presupuestales asociados (víctimas, equidad de género y población étnica).

Departamento	Total Beneficiarios	Víctimas	Equidad de género	Población étnica
Antioquia	1.269	178	296	52
Atlántico	350	47	150	31
Bogotá	130	30	72	23
Bolívar	434	85	122	36
Boyacá	885	60	309	43
Caldas	243	52	116	34
Caquetá	197	46	108	35
Cauca	775	109	347	430
Cesar	924	336	296	58
Córdoba	322	71	154	43
Cundinamarca	764	104	258	49
Chocó	960	308	324	718
Huila	225	52	124	40
La Guajira	223	52	123	40
Magdalena	1.415	631	491	119
Meta	1.127	268	405	31
Nariño	1.077	159	403	551
Norte de Santander	728	136	193	63
Quindío	75	18	41	13
Risaralda	291	60	84	16
Santander	442	73	196	49
Sucre	1.659	802	450	34
Tolima	490	101	197	45
Valle del Cauca	235	55	129	42
Arauca	155	42	75	15
Casanare	207	48	114	37
Putumayo	187	43	103	33
ASAPSC*	53	12	29	27
Amazonas	77	18	42	13
Guainía	157	36	86	28
Guaviare	177	41	97	31
Vaupés	57	13	31	10
Vichada	429	67	109	70
Por regionalizar	340	85	187	51
Total	17.079	4.239	6.262	2.911

Fuente: cálculos Dirección de Participación y Asociatividad

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 21 de 56

6. Análisis de objetivos

En línea con la problemática descrita, sus causas y efectos, los lineamientos establecidos en la Metodología General Ajustada – MGA- para la formulación de proyectos de inversión y las competencias definidas en la normatividad vigente en materia de fomento asociativo y participativo y el fortalecimiento asociativo para la ADR, se plantearon los siguientes objetivos del proyecto:

Objetivo general

Fortalecer las competencias organizacionales asociativas y de participación de productores agropecuarios y sus organizaciones, en el territorio nacional.

Objetivos específicos

- Fomentar la cohesión social en la ejecución de actividades productivas y de participación en escenarios de política de desarrollo rural de los productores agropecuarios.
- Potencializar las competencias administrativas y psicosociales asociativas de las organizaciones conformadas por productores agropecuarios.

Es así como, para lograr el objetivo general se plantearon dos objetivos específicos; donde fomentar la cohesión social expresa la capacidad del sistema territorial para garantizar las oportunidades para que cada zona del territorio se integre física, social, económica e institucionalmente, procurando mayores umbrales de desarrollo expresados en su propio proyecto de vida, articulado con sus respectivos contextos espaciales (González, H., 2018). Al tiempo que la participación y el compromiso se encuentran supeditados a la consolidación de la confianza, al desarrollo de capacidades en los líderes y asociados (Cative, A., 2017). Para ello se hace necesario lograr consolidar la confianza de los productores y su compromiso para lograr las metas que se trace la organización, desarrollar capacidades de planificación de corto, mediano y largo plazo.

Por su parte, la potencialización de competencias administrativas y psicosociales se orienta a superar las debilidades de gestión asociativa que afectan a una alta proporción de organizaciones conformadas por productores agropecuarios y su limitación en términos de conocimiento de los diferentes esquemas de participación y asociatividad, así como los demás aspectos legales, estratégicos y sociales que hacen parte de éstos.

A continuación se presenta el árbol de objetivos planteado (Diagrama 2).

Diagrama 2. Árbol de objetivos



7. Articulación con la planeación

El proyecto se encuentra alineado con los instrumentos de planeación del nivel nacional, sectorial e institucional tal y como se presenta a continuación (Tabla 3):

Tabla 3. Articulación del proyecto con instrumentos de planeación

Instrumento	Alineación			
Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 Pacto por Colombia, pacto por la Equidad	Indicador: Esquemas asociativos fortalecidos en el marco del <i>Programa Inclusión productiva de pequeños productores rurales</i> del sector Agricultura y Desarrollo Rural ⁴			
	Meta PND cuatrienio	Aporte ADR ⁵		
	1.798 ⁶	2019 – 2020	2021-2022	% cuatrienio
		140 ⁷	188	18,24%
Fuente: (DNP, 2019, p. 361), registros DPA y metas proyecto				

⁴ Tal y como se presentó en el acápite correspondiente al marco normativo, las competencias de la ADR para el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo en este aspecto, se encuentran definidas en el Pacto por la Equidad: línea F. Trabajo decente, acceso a mercados e ingresos dignos: acelerando la inclusión Productiva: 5) Objetivo 5: Promover la generación de ingresos y la inclusión productiva de la población vulnerable y en situación de pobreza, en contextos urbanos y rurales a través del emprendimiento y su integración al sector moderno: literal d) Estrategias para emprendimientos agropecuarios: Promover la creación y fortalecimiento de los esquemas asociativos que tengan una vocación empresarial agropecuaria. Sin embargo, de conformidad con lo planteado en las Bases del Plan, estas acciones se encuentran alineadas con lo estipulado en otros pactos, a saber: Pacto por el emprendimiento, la formalización y la productividad: una economía dinámica, incluyente y sostenible que potencie todos nuestros talentos, línea E. *Campo con progreso: una alianza para dinamizar el desarrollo y la productividad de la Colombia rural*; Pacto por la Construcción de Paz: Cultura de la legalidad, convivencia, estabilización y víctimas; Pacto por la equidad de oportunidades para grupos étnicos: indígenas, negros, afrocolombianos, raizales, palenqueros y Rrom; y Pacto de equidad para las mujeres.

⁵ El aporte de la ADR para el cumplimiento del cuatrienio se adelanta a través de dos proyectos de inversión: para el periodo 2019 – 2020 mediante el proyecto *Fortalecimiento de las capacidades de los productores agropecuarios y sus esquemas asociativos en la generación y consolidación de encadenamientos productivos nacional*, BPIN 2018011000142, se tiene como meta el fortalecimiento de 120 esquemas, 50 en 2019 y 70 en 2020; por su parte, para el periodo 2021 – 2020 el aporte se realiza mediante el proyecto *Fortalecimiento de las competencias organizacionales asociativas y de participación de productores agropecuarios y sus organizaciones, en el territorio nacional*, BPIN: 2020011000024, se tiene como meta fortalecer 188 esquemas, 33 en 2021 y 155 en 2022, cifras definidas de acuerdo con el estudio de necesidades expuesto y el techo presupuestal previsto para la vigencia 2021.

⁶ Esta meta está formulada como una meta compartida a la que aportan las gestiones de tres entidades, a saber: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – MADR, Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca – AUNAP y la Agencia de Desarrollo Rural – ADR.

⁷ En el bienio 2019 – 2020 se prevé superar las metas dispuestas en el Plan Estratégico Institucional - PEI debido a que en 2019 se tenía estipulada una meta de 50 Esquemas Asociativos Fortalecidos y se logró un avance de 70. En este sentido es importante señalar que esto no representa una modificación de la meta cuatrienal inicial, la cual se encuentra definida en el PEI en 310 Esquemas Asociativos Fortalecidos, la cual se distribuye anualmente de la siguiente manera: 50 en 2019, 66 en

Instrumento	Alineación																			
Plan estratégico sectorial “Campo con progreso: transformación productiva, competitividad y desarrollo rural 2019 – 2022”.	<p>Pilar ii) Desarrollo Rural con Emprendimiento y Equidad, Objetivo Estratégico: Mejorar el ingreso de la población rural: “Promover procesos e intervenciones de fomento y fortalecimiento a la asociatividad como herramienta funcional a procesos de acceso a factores de producción, inclusión financiera, gestión y administración de bienes públicos rurales y solución a esquemas de comercialización, incluyendo agricultura por contrato” (MADR, 2019, p. 58).</p> <p>“Por parte de la Agencia de Desarrollo Rural ADR, se brindará a los emprendedores rurales (agropecuarios y no agropecuarios) servicios para la conformación y fortalecimiento de organizaciones solidarias, asociaciones o grupos cooperativos, con énfasis en procesos de comercialización asociativa, a fin de generar mayores volúmenes, unificar calidades en la producción y ganar poder de negociación en los mercados rurales” (MADR, 2019, p. 61).</p>																			
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="background-color: #f4a460;">Producto</th> <th colspan="2" style="background-color: #f4a460;">Plan Estratégico Sectorial (Metas)</th> <th colspan="4" style="background-color: #f4a460;">Aporte ADR</th> </tr> <tr> <th style="background-color: #f4a460;">2019-2022</th> <th style="background-color: #f4a460;">2021-2022</th> <th style="background-color: #f4a460;">2019 – 2020</th> <th style="background-color: #f4a460;">2021-2022</th> <th style="background-color: #f4a460;">% 2021-2022</th> <th style="background-color: #f4a460;">% cuatrienio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #f4a460;">Esquemas asociativos fortalecidos</td> <td style="background-color: #f4a460;">1.798</td> <td style="background-color: #f4a460;">297</td> <td style="background-color: #f4a460;">140</td> <td style="background-color: #f4a460;">188</td> <td style="background-color: #f4a460;">63,3%</td> <td style="background-color: #f4a460;">18,24%</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Fuente: (MADR, 2019, p. 64), registros DPA y metas proyecto</p>	Producto	Plan Estratégico Sectorial (Metas)		Aporte ADR				2019-2022	2021-2022	2019 – 2020	2021-2022	% 2021-2022	% cuatrienio	Esquemas asociativos fortalecidos	1.798	297	140	188	63,3%
Producto	Plan Estratégico Sectorial (Metas)		Aporte ADR																	
	2019-2022	2021-2022	2019 – 2020	2021-2022	% 2021-2022	% cuatrienio														
Esquemas asociativos fortalecidos	1.798	297	140	188	63,3%	18,24%														


2020, 97 en 2021 y 97 en 2022 (ADR, 2019, p. 50). Así mismo, se aclara que para 2019 se reportan 87 Esquemas Asociativos Fortalecidos en la herramienta Tablero de Control en concordancia con el contenido estipulado para este indicador en el PEI, en el cual se establece que contempla ‘Asociaciones apoyadas’ con el *Servicio de apoyo para el fomento de la asociatividad* y ‘Asociaciones fortalecidas’ con el *Servicio de asesoría para el fortalecimiento de la asociatividad* (ADR, 2019, p. 54). De este modo, para 2019 se reportaron 17 ‘Asociaciones apoyadas’ y 70 ‘Asociaciones Fortalecidas’.

Instrumento	Alineación																				
Plan Estratégico Institucional 2018 – 2022 de la ADR	Línea estratégica 1: Dinamización de la competitividad rural Indicador: Esquemas Asociativos Fortalecidos																				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Cuatrienio</th> <th colspan="2">Metas PEI</th> <th colspan="4">Aporte</th> </tr> <tr> <th>2019 – 2020</th> <th>2021 - 2022</th> <th>2019 – 2020</th> <th>2021- 2022</th> <th>% 2021- 2022</th> <th>% cuatrienio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">310</td> <td style="text-align: center;">116</td> <td style="text-align: center;">194</td> <td style="text-align: center;">140</td> <td style="text-align: center;">188</td> <td style="text-align: center;">97%</td> <td style="text-align: center;">105,8%</td> </tr> </tbody> </table>	Cuatrienio	Metas PEI		Aporte				2019 – 2020	2021 - 2022	2019 – 2020	2021- 2022	% 2021- 2022	% cuatrienio	310	116	194	140	188	97%	105,8%
	Cuatrienio		Metas PEI		Aporte																
		2019 – 2020	2021 - 2022	2019 – 2020	2021- 2022	% 2021- 2022	% cuatrienio														
310	116	194	140	188	97%	105,8%															
Fuente: (ADR, 2019, p. 50), registros DPA y metas proyecto.																					
<p>“Por fortalecimiento de la asociatividad rural se pueden entender todas las acciones que gestione la ADR dirigidas a incrementar la productividad, la competitividad, la calidad y la sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo, - legalmente constituidas, - para mejorar así las condiciones de vida y el desarrollo integral en los territorios rurales.</p> <p>La ADR fortalecerá la estrategia de promoción y acompañamiento a esquemas asociativos, y emprenderá acciones dirigidas a incrementar la productividad, la competitividad, la calidad y la sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo, - legalmente constituidas, - para mejorar así las condiciones de vida y el desarrollo integral en los territorios rurales” (ADR, 2019, p. 53).</p>																					

En cuanto a las políticas transversales, este proyecto se encuentra asociado a los trazadores de Víctimas y Equidad de Género en las siguientes líneas:

Política	Línea	Acciones
Víctimas Desplazados	- Asistencia – Generación de ingresos	Fomento asociativo y participativo y fortalecimiento asociativo
Equidad de la Mujer	Autonomía económica y acceso a activos	Fomento asociativo y participativo y fortalecimiento asociativo

Finalmente, es importante precisar que mediante las estrategias planteadas en el proyecto se apunta a los siguientes **Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS**:

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 26 de 56




8. Alternativas de solución

La alternativa de solución es la Metodología Integral de Asociatividad-MIA, pensada para fomentar que los pobladores rurales se cohesionen e identifiquen la Asociatividad Productiva y de Participación como una estrategia de aumento de su competitividad en los mercados y de representación en las instancias de política pública agropecuaria; además, es concebida para ofrecer acompañamiento constante y herramientas cognitivas que permitan facilitar la formalización de las iniciativas de coordinación y fortalecer las organizaciones para aumentar su sostenibilidad en el tiempo mediante la consolidación de sus bloques productivos y la integración con otros actores de la cadena de productiva. Su ejecución se lleva a cabo mediante dos productos: Servicio de fomento a la asociatividad y Servicio de asesoría para el fortalecimiento de la asociatividad. En los capítulos subsiguientes se presenta la descripción detallada de esta alternativa, sus beneficios, eficiencias, localización y sustento normativo.

8.1. Análisis técnico

Dentro del marco normativo colombiano que regula el sector agropecuario no se identifican lineamientos, cartillas o documentos técnicos que estipulen especificaciones técnicas o condiciones de calidad para la atención de productores rurales en materia asociativa o que estandaricen la prestación de servicios para el fortalecimiento integral de las competencias asociativas rurales. Por esto, la ADR formuló una metodología que reúne los principales planteamientos de varias metodologías con las que la DPA ha venido trabajado durante los últimos años, denominada *Metodología Integral de Asociatividad – MIA* (ADR, 2020). En ésta se establecen los lineamientos técnicos y herramientas para adelantar el fomento y el fortalecimiento asociativo para la productividad y la participación, y define las estrategias par el desarrollo de competencias con los beneficiaros rurales para: a) alcanzar sus objetivos comunes retadores y desarrollar una integración efectiva de la cadena productiva y b) aumentar su participación en las instancias de política pública agropecuaria.

La MIA se formuló con miras a su implementación con productores rurales en el territorio nacional y su aplicabilidad permite realizar intervenciones con enfoque diferencial. Por esto,

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 27 de 56

se propone un esquema de trabajo que permita optimizar los recursos del proyecto mediante un enfoque de trabajo que dispone de elementos metodológicos para adelantar las estrategias de fomento asociativo y participativo y el fortalecimiento asociativo a través de intervenciones con un enfoque territorial y poblacional. De acuerdo, con esto se atenderán las siguientes poblaciones:

- Productores rurales que no pertenecen a ningún grupo de atención especial y Organizaciones Sociales, Comunitarias y Productivas Rurales de productores rurales en general.
- Población ACFC.
- Poblaciones con enfoque diferencial: Mujer Rural y Joven Rural, víctimas del conflicto, población étnica y personas en proceso de reincorporación.


Esto permitirá optimizar los recursos del proyecto al tiempo que se adoptan los lineamientos de política pública y reglamentarios para brindar una atención que se adecúe a las necesidades diferenciadas de las poblaciones y de la política sectorial. De este modo, el equipo de trabajo tendrá una dedicación porcentual distribuida en cada una de las actividades del proyecto, establecida según su rol y contribución a cada una de éstas. Los porcentajes de dedicación se especifican en cada una de las actividades descritas en el capítulo 10. Cadena de Valor.

9. Estudio de necesidades y mercado

La cuantificación de las necesidades se realizó a partir de la identificación de los productos por medio de los cuales se proyecta fomentar la cohesión social en la ejecución de actividades productivas y de participación en escenarios de política de desarrollo rural de los productores agropecuarios y Potencializar las competencias administrativas y psicosociales asociativas de las organizaciones conformadas por productores agropecuarios. De acuerdo con la construcción interinstitucional de productos del sector agropecuario para adelantar proyectos con recursos de inversión del sector público, en el catálogo de la MGA se identifican los siguientes:

Tabla 4. Productos del proyecto por objetivo

Objetivo específico	Producto	Descripción
Fomentar la cohesión social en la ejecución de actividades productivas y de participación en escenarios de política de desarrollo rural de los productores agropecuarios	Servicio de fomento a la asociatividad	Desarrollo de actividades encaminadas a sensibilizar a los productores dispersos en beneficios y responsabilidades que se derivan de los procesos asociativos y de participación para el desarrollo rural. Consiste en eventos, talleres, capacitaciones o mesas de trabajo en las cuales se aborden estas temáticas.
Escasas competencias administrativas y psicosociales	Servicio de asesoría para el	Acompañamiento a asociaciones de productores ya conformadas o en

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 28 de 56

asociativas de las organizaciones conformadas por productores agropecuarios	fortalecimiento de la asociatividad	proceso de conformación en temas administrativos y de organización.
---	-------------------------------------	---

A continuación, se presenta brevemente la identificación de la oferta y la demanda de estos productos de manera agregada, pues si bien es posible diferenciar los usuarios de cada uno de los productos de acuerdo con el alcance definido, la oferta actual se presta mediante servicios que agregan los contenidos relacionados con fomento y fortalecimiento asociativo.


Demanda

La estimación de la demanda parte de la medición del nivel de conocimiento por parte de los productores de los mecanismos y beneficios que ofrece el trabajo cooperativo mediante la conformación de asociaciones de productores. De acuerdo con esto, la demanda se identifica desde la necesidad misma que tienen los productores de acceder a información completa que les permita conocer los beneficios y retos que se derivan del trabajo asociativo. Tal y como se presentó en la identificación de la problemática, el acceso de los productores agropecuarios a servicios de asistencia técnica en temáticas relacionadas con asociatividad y competencias empresariales es menor al 1% (DANE, 2014).

Sumado a lo anterior, de acuerdo con la identificación de la problemática en términos de participación, presentada en el capítulo 3, se evidencia la necesidad de fortalecer los procesos participativos territoriales, en particular en los CDMR y CONSEA, donde la totalidad de los CONSEA se encontraban activos en 2015, mientras que 989 CDMR lo estaban para esa vigencia (DNP, 2015, p. 284). Esto significa que se requiere realizar actividades orientadas a fortalecer la participación en los escenarios de formulación de política de desarrollo rural en 32 departamentos y en los más de 1.100 municipios, de manera que se constituyan en escenarios efectivos de formulación, priorización y articulación de instrumentos de política para el desarrollo rural.

Por su parte, la demanda de fortalecimiento asociativo está dada por el número de organizaciones que fueron beneficiarias de la cofinanciación de PIDAR en vigencias anteriores, cuyo fortalecimiento asociativo está en cabeza de la ADR, y que no habrán recibido este servicio al cierre de 2020 o se encontrarán con procesos de fortalecimiento en curso, y aquellas que no han accedido a servicios de asistencia técnica con los cuales se brinde fortalecimiento en temáticas relacionadas con la asociatividad y la gestión empresarial. El número de organizaciones que fueron beneficiarias de la cofinanciación de PIDAR y no habrán recibido fortalecimiento asociativo al cierre de 2020 es de 300. Adicionalmente, entre las organizaciones que demandan este servicio se encuentran aquellas que no han sido objeto de cofinanciación de PIDAR y 10 Empresas Comunitarias⁸ que requieren la fiscalización por parte de la ADR para identificar los aspectos que deben fortalecer en su gestión con el fin de propender por la sostenibilidad de dichas organizaciones.

⁸ Según competencias delegadas por la Oficina Asesora Jurídica del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en la Directriz No. 20161140242401 del 3 de noviembre de 2016, reglamentadas en el Decreto 561 de 1989 artículos 7 y 50.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 29 de 56

Oferta

En cuanto a la oferta servicios de fomento y fortalecimiento asociativo, se encuentran diversos actores que ofrecen servicios semejantes, entre estos los gremios, la cooperación internacional y entidades públicas del orden nacional. No obstante, éstas no proveen un servicio que simultáneamente se implemente en el nivel nacional, que sea especializado a los productores agropecuario de todos los subsectores y que aborde contenidos relacionados con la promoción de la participación. De este modo, entre las entidades públicas del orden nacional que ofrecen productos similares se identificó la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias – UAEOS, que cuenta con el *Servicio de gestión para el emprendimiento solidario*, con el cual atendió 209 emprendimientos solidarios en 2019 que beneficiaron 3.900 personas⁹.

En cuanto a las agremiaciones, se identifica que algunos de los principales gremios abordan temáticas relacionadas con el fomento y el fortalecimiento asociativo mediante sus programas o mediante el servicio de extensión agropecuaria. No obstante, la oferta que generan es marginal para el nivel de demanda territorial y se circunscribe a subsectores específicos. Entre los principales se encuentran:

- Porkcolombia: cuenta con el PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL por el cual se ofrecen, entre otros, servicios de Asesoría administrativa y organizacional: Conformación legal, revisión de estatutos, planeación estratégica, devolución de IVA y de Asesoría en asociatividad: Consolidación y fortalecimiento de grupos asociativos. Con este programa se atendieron 6 solicitudes formuladas por grupos asociativos interesados en conformarse legalmente como asociación o para la compra de insumos y 2 relacionadas con de asesoría administrativa y organizacional. (Porkcolombia, 2019, p. 35)¹⁰.
- Fedepalma ofrece un servicio de extensión en el cual se abordan aspectos económicos sociales y ambientales, con el cual se atendieron 289 productores, técnicos y gerentes de núcleos palmeros (Fedepalma, 2019, pp. 105-106).
- Fedepapa ofrece el servicio de extensión agropecuaria, con el cual se abordan estas temáticas, entre otras, y atendió 4.600 productores en 2018 (Fedepapa, 2019, pp. 77-78).


Finalmente, la oferta generada por las entidades de cooperación internacional se brinda a través de proyectos específicos en territorios puntuales, donde los principales socios internacionales son la Unión Europea, Canadá, Países Bajos, España, Suiza y el BID. Gracias a los proyectos adelantados con éstos, entre 2010 y 2016 se brindó atención en 28 departamentos mediante 85 proyectos (APC, 2016, p.6).

De acuerdo con lo anterior, se estima que la oferta anual de servicios relacionados con el fomento asociativo provista por las entidades antes descritas es del orden de 4.000 beneficiarios, mientras que la oferta de fortalecimiento a nivel nacional está dada por la capacidad de atención de la ADR.

⁹

<https://spi.dnp.gov.co/Consultas/Detalle.aspx?vigencia=2019&periodo=12&proyecto=2018011000126>

¹⁰ <https://www.miporkcolombia.co/wp-content/uploads/2019/03/1.Informe-de-Gestion-2018.pdf>

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 30 de 56

10. Cadena de valor

Objetivo general

Fortalecer las competencias organizacionales asociativas y de participación de productores agropecuarios y sus organizaciones, en el territorio nacional.

- a) **Objetivo específico 1: Fomentar la cohesión social en la ejecución de actividades productivas y de participación en escenarios de política de desarrollo rural de los productores agropecuarios.**

De acuerdo con el análisis de objetivos expuesto en el capítulo 6, el primer objetivo específico planteado para lograr el objetivo general es *Fomentar la cohesión social en la ejecución de actividades productivas y de participación en escenarios de política de desarrollo rural de los productores agropecuarios*. Para lograrlo, y en el marco de las competencias de la ADR, se planteó como producto el *Servicio de fomento a la asociatividad*.

i. Producto 1. Servicio de fomento a la asociatividad

Este producto está orientado a la atención de productores dispersos del sector agropecuario para realizar la promoción y sensibilización de la asociatividad y la participación y el acompañamiento a la formalización de OSCPR, de manera que estas poblaciones tengan acceso a información por medio de la cual puedan conocer los beneficios y responsabilidades derivados de los procesos asociativos y de la participación en escenarios de discusión de la política pública para el desarrollo rural. Este producto se obtendrá mediante el desarrollo de dos actividades: Diseñar contenidos para la promoción y sensibilización de la asociatividad y la participación en escenarios de toma de decisiones de política pública para el desarrollo rural y agropecuario.


La meta de este producto para el horizonte del proyecto es de 6.628 productores beneficiados de estrategias de fomento a la asociatividad, distribuida en 988 en 2021 y 5.640 en 2022.

1. **Actividad 1.1. Diseñar contenidos para la promoción y sensibilización de la asociatividad y la participación en escenarios de toma de decisiones de política pública para el desarrollo rural y agropecuario.**

De acuerdo con el espacio presupuestal asignado para 2021 esta actividad no se realizará.

2. **Actividad 1.2. Realizar la promoción y sensibilización de la asociatividad productiva y participativa de los productores agropecuarios a nivel territorial.**

Esta actividad está dirigida a pobladores rurales y OSCPR -entre los cuales se encuentra población ACFC, mujeres rurales, jóvenes rurales, víctimas, población perteneciente a comunidades étnicas y personas en proceso de reincorporación-, para dar a conocer los beneficios y responsabilidades derivados de los procesos de fomento asociativo y participativo, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 26 del Decreto 2364 de 2015 y en la Resolución 464 de 2017 del MADR:

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 31 de 56

Decreto 2364 de 2015, Artículo 26:

1. Gestionar la aplicación de instrumentos para asegurar la participación y fomentar la asociatividad de los pobladores rurales, las organizaciones sociales, comunitarias y productivas rurales, en el proceso de formulación, cofinanciación, ejecución, seguimiento y control de proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural.

8. Promover y facilitar la participación de las organizaciones sociales, comunitarias y productivas rurales, entre otras, en los Consejos Municipales de Desarrollo Rural (CMDR) y los Consejos Seccionales de Desarrollo Agropecuario (CONSEA) (MADR, 2015, pp. 16-17).

Resolución 464 de 2017:

Artículo 9, numeral 18: Fortalecimiento de capacidades para la participación. Implementar acciones tendientes al desarrollo de habilidades y fortalecimiento de capacidades, individuales y colectivas, para la efectiva participación de la ACFC en los procesos de formulación, seguimiento y evaluación de las políticas, programas, planes, y proyectos de desarrollo rural en sus territorios. Esta estrategia priorizará la participación de jóvenes, mujeres rurales y autoridades tradicionales buscando su visibilización y su empoderamiento.


La estrategia será liderada por la Dirección de Participación y Asociatividad de la ADR; en articulación con la Dirección de Mujer Rural y la Dirección de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural; y con el apoyo del Departamento Nacional de Planeación y del Ministerio del Interior, entre otras entidades.

Esta estrategia se articulará con los espacios de participación generados en el marco de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial -PDET y el Sistema Especial para la Garantía progresiva del Derecho a la Alimentación (MADR, 2017, p. 14)

La actividad consiste en la aplicación de las estrategias y herramientas metodológicas estipuladas en la MIA y en la Estrategia para la atención de la población ACFC para realizar el fomento asociativo productivo y asociativo participativo y el acompañamiento a la formalización de OSCPR. Estas estrategias comprenden: encuentros territoriales, mesas técnicas, ruedas territoriales de participación y escuelas de asociatividad.

Los principales contenidos que se abordarán en la aplicación de las estrategias son:

- Oferta institucional de la ADR.
- Metodología MIA.
- Aspectos clave de la asociatividad y la participación rural.
- Introducción a la Planeación estratégica.
- Aspectos básicos de la Economía Campesina, Familiar y Comunitaria.
- Generalidades sobre la formalización de OSCPR.
- Instancias y mecanismos de participación.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 32 de 56

Con esto se espera:

- Promover y sensibilizar a los productores rurales acerca de la asociatividad productiva y de participación como una alternativa para superar sus necesidades y consolidarse como actores principales en el desarrollo rural local.
- Fortalecer capacidades en temáticas especializadas tales como:
 - Formalización de OSCPR.
 - Participación de los productores rurales en las diferentes instancias de la política pública rural definidas por el MADR. Entre éstas se identifican: CMDR¹¹, CONSEA, formulación y seguimiento a los Planes Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural Integral con Enfoque Territorial¹², formulación y seguimiento a los PDEA¹³, formulación y seguimiento a PDET¹⁴.

El acompañamiento a la formalización se brinda a grupos de productores que estén interesados en la consolidación formal de una OSCPR y consiste en un apoyo en la creación y formalización de la organización de conformidad con lo establecido en la MIA. Para esto se realizan mesas de trabajo con los interesados, en las cuales se abordan aspectos relacionados con generalidades de la formalización y la construcción de estatutos de conformación que permitan el funcionamiento, la planeación, la ejecución y la sostenibilidad de la misma. Así mismo, se acompaña al grupo interesado en el proceso de formalización mediante la provisión de la información pertinente para avanzar en esta ruta ante las entidades u organismos que reconocen la personería jurídica de la figura jurídica definida como óptima por el grupo para el desarrollo de sus actividades.


Para realizar la promoción y sensibilización de la asociatividad se proyecta realizar 6 Encuentros Territoriales, en las modalidades presencial y virtual y la ejecución de 35 sesiones de trabajo para implementar las estrategias de fomento asociativo, promoción de la participación y acompañamiento a la creación y formalización de OSCPR en territorio, a saber: Mesas Técnicas de fomento, Ruedas Territoriales de participación y Escuelas de Asociatividad. Éstas se ejecutarán según las necesidades y requerimientos de fomento asociativo identificadas y de acuerdo con los procesos de articulación con actores territoriales, tales como alcaldías y gobernaciones. En conjunto, con la ejecución de estas estrategias, se atenderán aproximadamente 988 productores rurales.

¹¹ De conformidad con lo dispuesto en el Artículo 61 de la Ley 101 de 1993, que versa sobre la conformación y funciones de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural (CDMR), los cuales servirán como instancia superior de concertación entre las autoridades locales, las comunidades rurales y las entidades públicas en materia de desarrollo rural. Su conformación deberá darse como mínimo, por el alcalde, quien lo presidirá, representantes designados por el Concejo Municipal, representantes de las entidades públicas que adelanten acciones de desarrollo rural en el municipio, representantes de las asociaciones de campesinos y de los gremios con presencia en el municipio, y representantes de las comunidades rurales del municipio, quienes deberán constituir mayoría.

¹² Tal y como se reglamenta en el Decreto 2364 de 2015, Artículo 4, numeral 2: “Promover la elaboración y adopción de planes de desarrollo agropecuario y rural integral con enfoque territorial en las entidades territoriales e instancias de integración territorial”.

¹³ Según lo dispuesto en los Artículos 6, 12, 16 y 29 (Parágrafo 3) de la Ley 1876 de 2017 y la Resolución 407 de 2018, que define los espacios de articulación en el marco del Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA) para la construcción de los PDA.

¹⁴ Resolución 464 de 2017, Artículo 9, numeral 18.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 33 de 56

La implementación de las estrategias de fomento comprende la coordinación entre el nivel central y el territorial, la planeación, el alistamiento, la gestión de información y bases de datos para la atención de la población, la divulgación y el desarrollo de las actividades en territorio. Esto se realizará considerando las especificidades y necesidades de las poblaciones descritas en el numeral 8.1, a saber: productores rurales, población ACFC y población con enfoque diferencial.

Para realizar esta actividad se requiere contar con un equipo de trabajo conformado por dieciséis (16) profesionales en las siguientes disciplinas académicas: Ingeniería Agronómica, Ingeniería Agrícola, Zootecnia, Medicina Veterinaria, Ingeniería Forestal, Administración de Empresas, Derecho, Economía y disciplinas de las Ciencias Sociales o afines. Adicionalmente, se contará con dos (2) apoyos técnicos para asistir en los aspectos logísticos necesarios para la implementación de las estrategias en el nivel territorial. Este equipo tendrá una dedicación promedio del 20% a esta actividad con el fin de apoyar las demás actividades de atención a la población estipuladas en el proyecto.


El equipo humano requerido se definió considerando que la implementación de las estrategias definidas demanda que los equipos de trabajo, conformados en promedio por dos (2) personas para cada estrategia, realicen las actividades antes señaladas y que, desde la planeación y alistamiento, hasta la ejecución de las estrategias en territorio, se invierten entre dos (2) y tres (3) semanas. Esto significa un requerimiento aproximado de 180 semanas de trabajo del equipo humano para la ejecución de las 41 sesiones de implementación de las estrategias en territorio, lo cual se suple con el equipo y la dedicación enunciados anteriormente.

Por otra parte, la implementación de veintiún (21) de las cuarenta y un (41) sesiones propuestas requiere el desplazamiento de los profesionales a territorio, pues las veinte (20) restantes se realizarán mediante la modalidad virtual. De este modo, para el desarrollo de cada uno de los encuentros territoriales se requiere el apoyo de 2 profesionales, mientras que para las actividades restantes se contará con el apoyo de entre 1 y 2 profesionales de acuerdo con el tipo de población con la cual se trabajará, el número de asistentes esperado y las temáticas a abordar. Por lo tanto, se contará con al menos un (1) desplazamiento para ejecutar cada una de las estrategias presenciales y nueve (9) desplazamientos adicionales que permitan la conformación de duplas para atender los encuentros territoriales y las estrategias que así lo requieran. De esta manera, se requieren 30 tiquetes e igual número de comisiones, de duración de 1,5 días, y los servicios de un operador logístico para realizar **6** eventos masivos.

Los costos asociados al desarrollo de esta actividad se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro P x Q

Cantidad (1)	Costo unitario (2)	Costo total para el año (1)*(2)
<i>Recurso humano (18)</i>	\$15.656.650,6666667	\$ 281.819.712
<i>Operador logístico (6)</i>	\$ 15.333.333,3333333	\$92.000.000
<i>30 tiquetes</i>	\$750.000	\$22.500.000
<i>30 comisiones</i>	\$650.000	\$19.500.000

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 34 de 56

Las tarifas de honorarios corresponden a las establecidas en la circular 001 de 2020, la cual establece la tabla de perfiles y honorarios basados en la idoneidad y experiencia del perfil requerido. Estos valores se incrementan un 3,1% para 2021. Los perfiles establecidos fueron definidos teniendo en cuenta la labor a desarrollar y tomando como premisa los principios de la función administrativa contenidos en el artículo 209 de la Constitución Política Nacional, el cumplimiento de los principios de la contratación estatal y el acatamiento a las normas de austeridad en el gasto frente a la contratación de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, regulados en el literal h) del numeral 4 del artículo 2 de la Ley 1150 de 2007, reglamentada en el artículo 2.2.1.2.1.4.9. del Decreto 1082 de 2015.

El operador logístico estará encargado de la organización de seis (6) eventos masivos, lo cual incluye costos relacionados con: espacios de reunión, materiales y herramientas, préstamo de equipos audiovisuales y de cómputo, refrigerios y almuerzos para los asistentes, así como gastos de transporte, entre otros. El costo unitario por encuentro se calculó con base en los requerimientos logísticos previstos y un promedio de asistencia de 100 personas.

El valor unitario de los viáticos y gastos de viaje se determinó de acuerdo con los valores establecidos en la tabla de viáticos y gastos de viaje de la Agencia, de conformidad con las escalas de viáticos establecidas en el Decreto 1013 de 2019, para visitas a territorio de 1,5 días. Por su parte el costo unitario de los tiquetes se determinó de acuerdo con el promedio histórico para realizar este tipo de actividades.

Cuadro costos

Actividad 1.2.	2021	2022	Costo total
Realizar la promoción y sensibilización de la asociatividad productiva y participativa de los productores agropecuarios a nivel territorial.	\$ 415.819.712	\$ 3.582.220.719	\$ 3.998.040.431


a) Objetivo específico 2. Potencializar las competencias administrativas y psicosociales asociativas de las organizaciones conformadas por productores agropecuarios

Este objetivo se planteó de acuerdo con el análisis de objetivos presentado en el capítulo 6, que a su vez responde a la identificación de la problemática expuesta en el capítulo 3, y se encuentra enmarcado en lo dispuesto en el Artículo 26 del Decreto 2364 de 2015 y lo estipulado en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: “Pacto por Colombia pacto por la Equidad”:

Decreto 2364, Artículo 26:

2. Adelantar las acciones y proponer las metodologías para su aplicación por las Unidades Técnicas Territoriales, para apoyar la creación y formalización de las organizaciones sociales, comunitarias y productivas rurales, entre otras.

4. Diseñar y ejecutar programas de apoyo a la formalización y fortalecimiento de las organizaciones sociales, comunitarias y productivas rurales, entre otras, para la

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 35 de 56

conformación de redes de estructuradores y ejecutores de proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural.

Plan Nacional de Desarrollo:

La ADR fortalecerá su estrategia de promoción y acompañamiento a esquemas asociativos, la cual incluirá cinco capacitaciones esenciales: conciencia sobre la importancia de adaptar nuevos métodos de producción; aspectos técnicos de producción según tipo de actividad agropecuaria; habilidades de negocios y empresarización, gestión contable, financiera y administrativa; habilidades blandas (liderazgo, comunicación y negociación); y formulación y estructuración de proyectos. La ADR deberá velar por la implementación de esta estrategia en esquemas asociativos de mujeres. Adicionalmente, promoverá intercambios entre asociaciones rurales con amplia trayectoria y aquellas con menor experiencia, para fortalecer las capacidades de las últimas” (DNP, 2019, pp. 357-358)¹⁵.

Según el análisis de la alternativa de solución, este objetivo se logrará mediante el producto *Servicio de asesoría para el fortalecimiento de la asociatividad*.

i. Producto 2. Servicio de asesoría para el fortalecimiento de la asociatividad

De acuerdo con lo estipulado en la MIA, y en línea con lo dispuesto en el Plan Nacional de Desarrollo, este producto


se orienta a la atención de OSCPR beneficiarias de PIDAR y potenciales beneficiarias de PIDAR y se desarrolla en dos fases, la primera orientada al fortalecimiento de capacidades psicosociales y asociativas en las organizaciones que generan una mejora en la gestión estratégica de las mismas y les proveen una mayor probabilidad de ser sostenibles; la segunda, promueve la conexión entre organizaciones y su potencial productivo a fin de que consoliden su oferta y unidas logren incrementar la competitividad territorial. Se espera que la intervención coordinada entre las dos fases contribuya a la mejora de las condiciones de vida de los productores rurales beneficiarios de la intervención. (ADR, 2020, p. 38).

La meta de atención de este producto para el horizonte del proyecto es 188 asociaciones fortalecidas, de las cuales 33 serán atendidas en 2021 y 155 en 2022.

1. Actividad 2.1. Orientar la formulación y puesta en marcha de planes de fortalecimiento asociativo para organizaciones conformadas por productores agropecuarios.

Esta actividad contempla la implementación de las estrategias definidas en la MIA para realizar el fortalecimiento asociativo de organizaciones beneficiarias y potenciales

¹⁵ Es importante aclarar que los aspectos relativos a la comercialización y el fortalecimiento en técnicas productivas se encuentran contemplados en otros proyectos de inversión que actualmente desarrolla la ADR para adelantar dichos acompañamientos.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 36 de 56

beneficiarias de PIDAR¹⁶. El fortalecimiento se enfoca en las competencias organizacionales asociativas y psicosociales, donde las competencias organizacionales asociativas incluyen: planeación estratégica, orientación al mercado, manejo de instrumentos de planeación y seguimiento organizacional, técnicas de negociación y gestión económica y financiera, entre otras; en tanto que, las competencias psicosociales incluyen: confianza, liderazgo, comunicación, participación, adaptabilidad y trabajo en equipo.

La implementación de las estrategias permite obtener como producto la definición de un Plan de Fortalecimiento Asociativo con cada una de las OSCPR atendidas, para lo cual se parte de la realización de un diagnóstico que permite identificar cuáles son las fortalezas y oportunidades de mejora de las organizaciones, así como aspectos centrales de planeación estratégica, como lo es el “*Objetivo Común Retador-OCR*”. De este modo, en conjunto con cada organización se priorizan objetivos, metas y propósitos de trabajo, de acuerdo con las temáticas definidas en la MIA. A partir de este ejercicio de diagnóstico se genera el Plan de Fortalecimiento Asociativo, instrumento orientado a guiar a la organización en una ruta de trabajo autogestionado que le permita obtener resultados de trabajo asociativo y acercarse a la consecución de las metas que la organización proyectó alcanzar colaborativamente.


Adicionalmente, mediante esta actividad se dará cumplimiento a lo estipulado por la Oficina Asesora Jurídica del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en la Directriz No. 20161140242401 del 3 de noviembre de 2016, a través de la cual indicó que:

“(…) de conformidad con el numeral 3 del artículo 8 del Decreto 1985 de 2013, considera, en concordancia con el artículo 37 del Decreto Ley 2364 de 2015, que le corresponde a la Agencia de Desarrollo Rural adelantar los trámites y ejercer las funciones descritas en el numeral 2 del presente escrito, lo que incluye impartir viabilidad previa a los actos de constitución, reformas al contrato social, nombramiento de las juntas directivas y certificación de existencia y representación legal de las empresas comunitarias”

En razón a lo anterior, la Dirección de Participación y Asociatividad atiende y realiza seguimiento y fiscalización a las Empresas Comunitarias - EC impartiendo viabilidad previa a los actos de constitución, reformas al contrato social, nombramiento de las juntas directivas y certificados de existencia y representación legal de dichos organismos, conforme lo estipulado en el Decreto 561 de 1989 “*Por el cual se expide el Régimen Jurídico de las Empresas Comunitarias*”, según lo dispuesto en los artículos 7 y 50.

En el ejercicio de fiscalización se verifica que las organizaciones cumplan con los procedimientos referentes a la gestión administrativa, jurídica y contable, de conformidad con lo establecido en la normatividad vigente. Así mismo, se realizan mesas de trabajo para socializar los resultados de la verificación, en cuyo desarrollo se transmite la importancia de

¹⁶ Las organizaciones potenciales beneficiarias de PIDAR son aquellas que aquellas que presentaron un proyecto ante la ADR, pero que a pesar de haber cumplido con los requisitos de la fase de perfil no lograron la cofinanciación. Con esta población, el fortalecimiento permitirá identificar las necesidades objeto de atención de la oferta institucional de la ADR y fortalecer aquellos aspectos que puedan facilitar su acceso a la financiación de proyectos para el desarrollo rural y productivo, bien sea con la ADR o con otras entidades, según su misionalidad.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 37 de 56

adoptar medidas correctivas y se estimula la formulación de un plan de acción para subsanar posibles situaciones de riesgo o incumplimiento.

De este modo, se realizará la atención de 33 organizaciones beneficiarias y potenciales beneficiarias de la atención de PIDAR y la fiscalización de 3 Empresas Comunitarias, con actividades que comprenden la verificación del cumplimiento de las normas que las regulan, la socialización del informe de resultados de la fiscalización y la promoción a la formulación de un plan de acción con medidas correctivas.


Para la atención de las 33 organizaciones beneficiarias y potenciales beneficiarias de la cofinanciación de PIDAR se adelantarán cuatro (4) sesiones de trabajo, en las modalidades virtual y presencial, en tanto con las 3 Empresas Comunitarias se prevé realizar, dos (2) actividades en territorio, en promedio, lo que significa el desarrollo de 138 actividades con las organizaciones. Éstas se desarrollarán mediante las dos modalidades: presencial y virtual,

El desarrollo de estas actividades implica la coordinación de la implementación de las estrategias entre el nivel central y el territorial, así como adelantar actividades de planeación y alistamiento -que implican la gestión de información y bases de datos y convocatoria- para la efectiva atención de la población objetivo. Esto se realizará considerando las especificidades y necesidades de atención de las poblaciones descritas en el numeral 8.1, a saber: productores rurales, población ACFC y población con enfoque diferencial.

Para realizar esta actividad se requiere contar con un equipo de trabajo conformado por dieciocho (18) profesionales en las siguientes disciplinas académicas: Ingeniería Agronómica, Ingeniería Agrícola, Zootecnia, Medicina Veterinaria, Ingeniería Forestal, Administración de Empresas, Derecho, Economía y disciplinas de las Ciencias Sociales o afines. Adicionalmente, se contará con dos (2) apoyos técnicos para asistir en los aspectos logísticos necesarios para la implementación de las estrategias en el nivel territorial. Este equipo tendrá una dedicación promedio del 80% a esta actividad con el fin de apoyar las demás actividades de atención a la población estipuladas en el proyecto.

El equipo humano requerido se definió considerando que la implementación de las estrategias definidas demanda que equipos de trabajo conformados por tres (3) profesionales realicen las cuatro 138 actividades propuestas, cuyo desarrollo toma, en promedio, dos (2) semanas por sesión, desde la planeación y alistamiento, hasta la ejecución en territorio. Esto significa un requerimiento aproximado de 800 semanas de trabajo del equipo de profesionales, lo cual se supe con el equipo y la dedicación enunciados anteriormente.

Sumado a lo anterior, para la atención de las 33 organizaciones beneficiarias y potenciales beneficiarias de PIDAR y de las 3 empresas comunitarias, se proyecta realizar 84 desplazamientos a territorio. Con este número de desplazamientos se realizarán al menos dos (2) visitas a cada una de las organizaciones beneficiarias y potenciales beneficiarias de PIDAR con asistencia de un profesional, para un total de sesenta y seis (66) desplazamientos; una proyección de hasta 10% de las visitas (seis, 6) acompañadas por una persona adicional en caso que las temáticas o el número de asistentes previstos así lo requieran; y el desarrollo de dos visitas a cada una de las Empresas Comunitarias con el apoyo de dos profesionales, para un total de 12 desplazamientos. Con base en lo anterior, se requieren 84 tiquetes e igual número de comisiones de duración entre 1,5 y 2,5 días para la atención de las organizaciones

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
	Código: F-DER-009	Versión: 4

y los servicios de un operador logístico para apoyar logísticamente el desarrollo de 66 sesiones de trabajo en territorio con las organizaciones.

Los costos asociados al desarrollo de esta actividad se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro P x Q

Cantidad (1)	Costo unitario (2)	Costo total para el año (1)*(2)
Recurso humano (20)	\$62.813.806,35	\$1.256.276.127
Operador logístico (66)	\$ 2.000.000	\$ 132.000.000
84 tiquetes	\$750.000,00	\$ 63.000.000
84 comisiones	\$ 600.000,00	\$ 50.400.000


Las tarifas de honorarios corresponden a las establecidas en la circular 001 de 2020, la cual establece la tabla de perfiles y honorarios basados en la idoneidad y experiencia del perfil requerido. Estos valores se incrementan un 3,1% para 2021. Los perfiles establecidos fueron definidos teniendo en cuenta la labor a desarrollar y tomando como premisa los principios de la función administrativa contenidos en el artículo 209 de la Constitución Política Nacional, el cumplimiento de los principios de la contratación estatal y el acatamiento a las normas de austeridad en el gasto frente a la contratación de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, regulados en el literal h) del numeral 4 del artículo 2 de la Ley 1150 de 2007, reglamentada en el artículo 2.2.1.2.1.4.9. del Decreto 1082 de 2015.

El operador logístico apoyará la organización de sesenta y seis (66) sesiones de trabajo en territorio con las organizaciones, lo cual incluye costos relacionados con: espacios de reunión, materiales y herramientas, préstamo de equipos audiovisuales y de cómputo, refrigerios y almuerzos para los asistentes, así como gastos de transporte, entre otros. El costo unitario por encuentro se calculó con base en los requerimientos logísticos previstos y un promedio de asistencia de 15 personas.

El valor unitario de los viáticos y gastos de viaje se determinó de acuerdo con los valores establecidos en la tabla de viáticos y gastos de viaje de la Agencia, de conformidad con las escalas de viáticos establecidas en el Decreto 1013 de 2019, para visitas a territorio de entre 1,5 y 2,5 días. Por su parte el costo unitario de los tiquetes se determinó de acuerdo con el promedio histórico para realizar este tipo de actividades.

Cuadro costos

Actividad 2.1.	2021	2022	Costo total
Apoyar el desarrollo de procesos de planeación estratégica y agregación de valor con factor diferencial.	\$ 1.501.676.127	\$ 3.170.757.427	\$ 4.672.433.554

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 39 de 56

2. Actividad 2.2. Realizar encuentros de intercambio de experiencias para afianzar las competencias administrativas y psicosociales asociativas entre organizaciones rurales y otros actores de la cadena

Según lo estipulado en la MIA, y en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, además del fortalecimiento a cada una de las OSCPR, se generarán espacios de interrelación entre líderes y representantes de organizaciones productivas o de participación con otras organizaciones o actores territoriales relacionados con su misionalidad y objetos sociales. Esta estrategia, denominada CONECTA, está orientada a facilitar ejercicios de interrelación productiva, con recurso a herramientas de exposición de experiencias aprendidas, en cuyo desarrollo se transmite la importancia de la coordinación productiva no sólo entre individuos, sino también entre diferentes organizaciones del territorio y otros actores involucrados o relacionados con las cadenas productivas rurales e instancias de participación. Esta estrategia tiene como propósito facilitar la generación de encadenamientos productivos regionales y propiciar la inclusión e integración productiva (ADR, 2020, pp. 43-44).

Esta actividad se dirige a OSCPR beneficiarias y potenciales beneficiarias de la cofinanciación de PIDAR que se encuentran implementando o ya han finalizado la implementación de los Planes de Fortalecimiento Asociativo, según lo estipulado en la MIA.

Se proyecta realizar un (1) evento CONECTA, en el cual se proyecta contar con la asistencia de cincuenta (50) participantes entre representantes de organizaciones y otros actores de la cadena productiva.

El desarrollo del CONECTA comprende la coordinación entre el nivel central y el territorial para adelantar actividades de planeación, alistamiento (gestión de información y bases de datos, convocatoria, concertación de agendas con actores del nivel nacional y territorial, diseño logístico y preparación técnica del evento), y ejecución técnica y logística.

Para realizar esta actividad se requiere contar con un equipo de trabajo conformado por cinco (5) profesionales en las siguientes disciplinas académicas: Ingeniería Agronómica, Ingeniería Agrícola, Zootecnia, Medicina Veterinaria, Ingeniería Forestal, Administración de Empresas, Derecho, Economía y disciplinas de las Ciencias Sociales o afines. Adicionalmente, se contará con un (1) apoyo técnico para asistir en los aspectos logísticos necesarios para el desarrollo del CONECTA. Este equipo tendrá una dedicación promedio del 5% a esta actividad, con el fin de apoyar las demás actividades de atención a la población estipuladas en el proyecto.

El equipo humano requerido se definió considerando que es necesario desarrollar simultáneamente actividades de carácter técnico y logístico, así como la articulación e interlocución con múltiples actores del nivel nacional y territorial. Por lo tanto, este equipo de seis (6) personas realizará las actividades antes señaladas, desde la planeación y alistamiento, hasta la ejecución, en un plazo proyectado en dos (2) semanas y media. Esto significa un requerimiento aproximado de 15 semanas de trabajo del equipo de trabajo para el desarrollo del CONECTA, lo cual se suple con el equipo y la dedicación enunciados anteriormente.

Adicionalmente, teniendo en cuenta que se trata de un evento masivo, se requiere contratar un único operador que se encargue de brindar el soporte logístico. Así mismo, se prevé su desarrollo en una ciudad diferente de Bogotá con el fin de descentralizar la atención, conectar regiones y acercar la oferta a la localización geográfica de los productores. Por esto, se requiere contar desplazamientos para cuatro (4) profesionales, es decir, cuatro (4) tiquetes e igual número de comisiones de duración de entre 1,5 y 2,5 días.

Cuadro P x Q

Cantidad (1)	Costo unitario (2)	Costo total para el año (1)*(2)
<i>Recurso humano (6)</i>	\$ 4.313.618	\$25.881.708
<i>Operador logístico (1)</i>	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
<i>4 tiquetes</i>	\$750.000	\$ 3.000.000
<i>4 comisiones</i>	\$750.000	\$ 3.000.000

Las tarifas de honorarios corresponden a las establecidas en la circular 001 de 2020, la cual establece la tabla de perfiles y honorarios basados en la idoneidad y experiencia del perfil requerido. Estos valores se incrementan un 3,1% para 2021. Los perfiles establecidos fueron definidos teniendo en cuenta la labor a desarrollar y tomando como premisa los principios de la función administrativa contenidos en el artículo 209 de la Constitución Política Nacional, el cumplimiento de los principios de la contratación estatal y el acatamiento a las normas de austeridad en el gasto frente a la contratación de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, regulados en el literal h) del numeral 4 del artículo 2 de la Ley 1150 de 2007, reglamentada en el artículo 2.2.1.2.1.4.9. del Decreto 1082 de 2015.

El operador logístico estará encargado de la organización de un (1) evento masivo, tipo feria, lo cual incluye los costos relacionados con: espacios de reunión diferenciados para realizar actividades simultáneamente, tales como: conferencias, ruedas y exposiciones; stands, materiales y herramientas; préstamo de equipos de cómputo y equipos audiovisuales; refrigerios y almuerzos para los asistentes y gastos de transporte, entre otros. El costo unitario por encuentro territorial se calculó con base en los requerimientos logísticos para un promedio de asistentes de 50 personas: 15 organizaciones, con dos participantes en promedio, y cerca de 20 representantes institucionales y empresariales.


El valor unitario de los viáticos y gastos de viaje se determinó de acuerdo con los valores establecidos en la tabla de viáticos y gastos de viaje de la Agencia, de conformidad con las escalas de viáticos establecidas en el Decreto 1013 de 2019, para visitas a territorio de entre 1,5 y 2,5 días. Por su parte el costo unitario de los tiquetes se determinó de acuerdo con el promedio histórico para realizar este tipo de actividades.

Cuadro costos

Actividad 2.2.	2021	2022	Costo total
Promover espacios de intercambio de experiencias y coordinación productiva entre organizaciones rurales y otros actores de la cadena.	\$ 61.881.708	\$ 1.672.023.411	\$ 1.733.905.119

Cuadro 5. Cadena de valor.

Fortalecimiento de las competencias organizacionales asociativas y de participación de productores agropecuarios y sus organizaciones, en el territorio nacional										
2020011000024										
Fortalecer las competencias organizacionales asociativas y de participación de productores agropecuarios y sus organizaciones, en el territorio nacional										
Objetivo específico (1)	Producto	Unidad de medida	Indicador	Meta horizonte	Actividad	Año 1 - 2021		Año 2 - 2022		Costo Total
						Costo	Meta	Costo	Meta	
Fomentar la cohesión social en la ejecución de actividades productivas y de participación en escenarios de política de desarrollo rural de los productores agropecuarios	Servicio de fomento a la asociatividad	Número	Productores agropecuarios apoyados	6.628	Actividad 1.1. Diseñar contenidos para la promoción y sensibilización de la asociatividad y la participación en escenarios de toma de decisiones de política pública para el desarrollo rural y agropecuario	\$ -	988	\$ 310.538.855	5.640	\$ 310.538.855
					Actividad 1.2. Realizar la promoción y sensibilización de la asociatividad productiva y participativa de los productores agropecuarios a nivel territorial	\$ 415.819.712		\$ 3.582.220.719		\$ 3.998.040.431
					Costo total producto					
Objetivo específico (2)	Producto	Unidad de medida	Meta		Actividad					Costo Total
Potencializar las competencias administrativas y psicosociales asociativas de las organizaciones conformadas por productores agropecuarios	Servicio de asesoría para el fortalecimiento de la asociatividad	Número	Asociaciones fortalecidas	188	Actividad 2.1. Orientar la formulación y puesta en marcha de planes de fortalecimiento asociativo para organizaciones conformadas por productores agropecuarios	\$ 1.501.676.127	33	\$ 3.170.757.427	155	\$ 4.672.433.554
					Actividad 2.2. Realizar encuentros de intercambio de experiencias para afianzar las competencias administrativas y psicosociales asociativas entre organizaciones rurales y otros actores de la cadena	\$ 61.881.708		\$ 1.672.023.411		\$ 1.733.905.119
					Costo total producto					
Costo total proyecto						\$ 1.979.377.547		\$ 8.735.540.412		\$ 10.714.917.959

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 42 de 56

11. Riesgos

Se realizó la identificación y análisis de los riesgos asociados al proyecto a partir de la verificación de los supuestos necesarios para adelantar de manera exitosa las actividades, obtener los productos propuestos y lograr el propósito planteado. Esto se realizó de acuerdo con un análisis de aquellos eventos cuya materialización puede tener un mayor impacto en el desarrollo del proyecto y, posteriormente, se identificó su probabilidad de ocurrencia.

A continuación se presentan los riesgos identificados, con sus respectivos efectos y medidas de mitigación, la tipificación determinada en la MGA y su probabilidad de ocurrencia e impacto (Tabla 5):

Tabla 5

IDENTIFICACION DE RIESGOS

FASE	TIPO	NOMBRE	DESCRIPCION	EFFECTOS	MEDIDAS DE MITIGACION
Propósito (Objetivo general)	Administrativos	Baja apropiación o compromiso de beneficiarios	Bajo nivel de compromiso de los beneficiarios para adelantar de manera autónoma los planes de fortalecimiento asociativo formulados con el acompañamiento de la ADR o bajo nivel de apropiación de los contenidos abordados.	Incremento de las competencias administrativas y psicosociales asociativas menor al esperado. Escisión de las organizaciones conformadas o fortalecidas.	Diseño de contenidos robusto en aspectos relacionados con los beneficios del trabajo asociativo. Retroalimentación y diálogo con los beneficiarios para verificar la apropiación de los contenidos abordados.
Propósito (Objetivo general)	Administrativo	Cambios de administración	Cambios de administración en la entidad que impliquen modificaciones en los lineamientos establecidos para la atención en temas de fomento y fortalecimiento asociativo.	Retrasos en el cronograma de ejecución de actividades. Cambios en la priorización de asociaciones atendidas. Redireccionamiento de recursos aprobados para el proyecto o bajo nivel de ejecución financiera del proyecto. Incumplimiento de metas.	Modificación del cronograma de actividades Reformulación de actividades Reformulación de metas
Propósito (Objetivo general)	De mercado	Choques económicos negativos	Pérdida de dinamismo del mercado agropecuario y/o sus subsectores que afectan las actividades económicas de los	Disminución de la rentabilidad y sostenibilidad financiera de las apuestas productivas de las organizaciones fortalecidas. Escisión de las organizaciones conformadas o fortalecidas.	Diseño de contenidos de fortalecimiento de capacidades robustos en aspectos relacionados con cohesión social, coordinación productiva,

IDENTIFICACION DE RIESGOS					
FASE	TIPO	NOMBRE	DESCRIPCION	EFFECTOS	MEDIDAS DE MITIGACION
			productores agropecuarios		resiliencia y planeación estratégica.
Propósito (Objetivo general)	Legales	Cambios normativos	Asignación de nuevas funciones o supresión de funciones actuales por cambios normativos	Afectación de la oportunidad de respuesta de la ADR con poblaciones con compromisos previamente adquiridos. Afectación de la credibilidad e imagen institucional de la ADR en territorio. Limitaciones o incluso imposibilidad para la prestación de los servicios ofrecidos.	Modificación de las actividades y cronograma del proyecto. Modificación de las metas. Redistribución de los recursos del proyecto.
Componente (Productos)	Operacionales	Oposición o bajo interés de actores territoriales y beneficiarios frente al fomento asociativo	Bajo interés o rechazo por parte de comunidades o actores a la oferta institucional de la ADR en determinados territorios.	Bajo nivel de asistencia a las actividades propuestas en territorio para divulgar la oferta institucional. Dificultad en la articulación con entidades territoriales para articular la oferta. Disminución de las solicitudes de fomento asociativo por parte de las organizaciones en el territorio nacional. Afectación de la credibilidad e imagen institucional de la ADR en territorio. Imposibilidad para la prestación de los servicios ofrecidos.	Socialización de las actividades y misión de la ADR con actores territoriales relevantes que funjan como interlocutores con las comunidades opositoras o con bajo nivel de interés, entre estos: entidades territoriales, líderes, organizaciones de la sociedad civil, entes de control y representantes en territorio de entidades del orden nacional. Modificación de la regionalización de las actividades del proyecto.

IDENTIFICACION DE RIESGOS

FASE	TIPO	NOMBRE	DESCRIPCION	EFFECTOS	MEDIDAS DE MITIGACION
Componente (Productos)	Operacionales	Oposición o bajo interés de actores territoriales y beneficiarios frente al fortalecimiento asociativo.	Bajo interés o rechazo por parte de comunidades o actores para recibir el acompañamiento de la ADR en la formulación de planes de fortalecimiento asociativo	Imposibilidad para formular los planes de fortalecimiento asociativo con las organizaciones. Bajo nivel de ejecución de los planes de acompañamiento al fortalecimiento administrativo y psicosocial asociativo. Disminución de las solicitudes de fortalecimiento asociativo por parte de las organizaciones en el territorio nacional. Afectación de la credibilidad e imagen institucional de la ADR en territorio. Imposibilidad para la prestación de los servicios ofrecidos.	Socialización de las actividades y misión de la ADR con las organizaciones para dar a conocer los beneficios derivados del fortalecimiento asociativo en el desarrollo de las actividades productivas. Modificación de la regionalización de las actividades del proyecto.
Actividad	Administrativo	Incumplimiento contractual proveedores	Incumplimiento en términos contractuales de proveedores de bienes y servicios	Retraso en el cronograma de actividades Afectación de la credibilidad e imagen institucional de la ADR en territorio. Sobrecostos en la ejecución del proyecto Incumplimiento de metas	Adopción de medidas legales necesarias para hacer efectivas las garantías contractuales Vincular otro proveedor. Modificar el cronograma de actividades y priorizar aquellas que no se vean afectadas con el incumplimiento del proveedor.
Actividad	Operacional	Restricciones al transporte aéreo y terrestre a nivel nacional o local	Restricciones al transporte aéreo y terrestre a nivel nacional o territorial por eventos	Retraso en el cronograma de actividades. Sobrecostos en la ejecución del proyecto.	Ajustes al cronograma de actividades. Cambio en la priorización de territorios, para atender primero

IDENTIFICACION DE RIESGOS

FASE	TIPO	NOMBRE	DESCRIPCION	EFFECTOS	MEDIDAS DE MITIGACION
			como: cierre de fronteras, cierre de vías por desastres, fenómenos climáticos o alteraciones del orden público.	Limitaciones o incluso imposibilidad de prestación del servicio Incumplimiento de metas.	aquellos que no tengan esta restricción o incluso hacer reemplazos de los inicialmente priorizados. Reformulación de estrategias para la atención de organizaciones. Reformulación de metas
Actividad	Financiero	Bloqueo de los recursos asignados a la Agencia de Desarrollo Rural para realizar el proyecto.	Bloqueo de los recursos asignados a la Agencia de Desarrollo Rural para realizar el proyecto.	Limitación en el desarrollo de las actividades inicialmente previstas. Disminución en la cantidad de servicios ofrecidos. Disminución en la oportunidad de respuesta a las solicitudes de fomento y fortalecimiento asociativo presentadas por las organizaciones de productores agropecuarios. Afectación de la credibilidad e imagen institucional de la ADR en territorio.	Ajuste del cronograma de actividades. Reformulación de actividades Modificación en la priorización de territorios a atender. Reformulación de metas.

Tabla 6

ANÁLISIS DE RIESGOS DEL PROYECTO					
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	NIVEL DE IMPACTO				
	INSIGNIFICANTE	MENOR	MODERADO	MAYOR	CASTASTROFICO
RARO					
IMPROBABLE				<ul style="list-style-type: none"> -Oposición o bajo interés de actores territoriales y beneficiarios frente al fomento asociativo -Oposición o bajo interés de actores territoriales y beneficiarios frente al fortalecimiento asociativo. -Cambios normativos 	
MODERADO			<ul style="list-style-type: none"> -Restricciones al transporte aéreo y terrestre a nivel nacional o local 	<ul style="list-style-type: none"> -Baja apropiación o compromiso de beneficiarios. -Cambios de administración. -Choques económicos negativos. -Incumplimiento contractual proveedores 	
PROBABLE				Bloqueo de los recursos del proyecto.	
CASI SEGURO					

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 48 de 56

12. Cronograma

Actividad	Fecha inicio	Fecha fin
Actividad 1.1. Diseñar contenidos para la promoción y sensibilización de la asociatividad y la participación en escenarios de toma de decisiones de política pública para el desarrollo rural y agropecuario	01/01/2022	31/12/2022
Actividad 1.2. Realizar la promoción y sensibilización de la asociatividad productiva y participativa de los productores agropecuarios a nivel territorial	01/01/2021	31/12/2022
Actividad 2.1. Orientar la formulación y puesta en marcha de planes de fortalecimiento asociativo para organizaciones conformadas por productores agropecuarios	01/01/2021	31/12/2022
Actividad 2.2. Realizar encuentros de intercambio de experiencias para afianzar las competencias administrativas y psicosociales asociativas entre organizaciones rurales y otros actores de la cadena	01/01/2021	31/12/2022

13. Beneficios


En la medida en que no se perciben ingresos por la venta de los bienes o servicios que son producidos en el marco del proyecto, se procedió a cuantificar los beneficios esperados que obtendrá la población atendida. De este modo, a continuación, se presentan los beneficios identificados a nivel conceptual y, en seguida, se presenta la cuantificación de los mismos en términos de: los supuestos adoptados, el método de cálculo adelantado y los resultados obtenidos.

Beneficios identificados

En línea con los objetivos planteados en el árbol de objetivos, se identifican como principales beneficios del fortalecimiento de las competencias organizacionales asociativas y de participación de los productores agropecuarios y sus organizaciones las siguientes: (i) el incremento de las capacidades de los productores agropecuarios para articular iniciativas asociativas que perduren en el tiempo y para participar en escenarios en los cuales se tomen decisiones de política pública relativas al desarrollo rural y agropecuario y (ii) una mayor capacidad de las organizaciones para generar ingresos de manera colectiva.

Cuantificación de beneficios

La cuantificación de beneficios se realizó a partir de los beneficios identificados, cuya medición es posible desde variables objetivas y cuyo valor puede ser establecido en términos económicos. De este modo, el cálculo de beneficios se realizó desde la perspectiva del incremento esperado en los ingresos de los productores que son atendidos mediante el proyecto, bien sea con el servicio de fomento asociativo o con el servicio de fortalecimiento asociativo. A continuación, se presentan los supuestos y las bases de cálculo para determinar los beneficios esperados del proyecto en términos de incremento de los ingresos de los productores agropecuarios atendidos.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 49 de 56


i. Supuestos

- Retorno:** Se diferencian los retornos que tendrán los productores que manifestarán un interés por ser acompañados en el proceso de formalización organizativa y cuyo fortalecimiento se refiere a una primera etapa de planeación estratégica y acompañamiento en la formalización de la organización, de aquellos que obtendrán los productores que hacen parte de organizaciones que han sido beneficiarias de PIDAR y que recibirán fortalecimiento psicosocial asociativo y organizativo de acuerdo con el diagnóstico formulado. Para los primeros el retorno esperado gracias a la formalización de organizaciones con un objetivo común retador es de un incremento del 64% en los ingresos en comparación con realizar las actividades productivas de manera individual (Leibovich, 2013) por un periodo de 5 años a partir del año siguiente al cual reciben el acompañamiento, que es el de estabilización de la operación de una organización. Por su parte, para los beneficiarios de PIDAR el retorno se refiere a la sostenibilidad de la apuesta productiva en el tiempo, de modo que se cuantifica en términos del ingreso esperado del PIDAR en el horizonte del proyecto desde el año en el cual reciben el fortalecimiento, pues de no contar con el fortalecimiento asociativo requerido se ve amenazada la sostenibilidad del PIDAR y no se percibirán los ingresos esperados del proyecto.
- Base de ingresos:** el ingreso mensual proyectado para los productores agropecuarios dispersos se determinó de acuerdo con el valor promedio de ingresos per cápita de las unidades de gasto definidas por el DANE para los centros poblados y el área rural dispersa, actualizado a 2021 con la inflación observada en 2018 y 2019 y el IPC proyectado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público de 3,1%. Por su parte, el ingreso mínimo esperado y el horizonte mínimo de los PIDAR que se tomaron como base de cálculo son datos observados en los PIDAR cofinanciados en las vigencias 2016-2019, actualizado bajo los mismos parámetros.
- Beneficiarios:** en cuanto a la cuantificación de los beneficiarios que efectivamente recibirán un retorno por recibir acompañamiento en la conformación de una organización formal se parte de la meta de asistentes a los eventos territoriales y se toma el porcentaje observado en vigencias anteriores de productores que efectivamente manifestaron un interés por recibir este acompañamiento. Adicionalmente, para este grupo se determinó una tasa de abandono de las organizaciones conformadas del 5% anual, que se aplica por un periodo de 5 años. Por su parte, para los beneficiarios de PIDAR cofinanciados, se toma el dato observado de productores que conforman las organizaciones que se prevé atender con el proyecto. Para éstos, se determinó una tasa de abandono de las organizaciones conformadas del 5% aplicada únicamente en el primer año.
- Tasa social de descuento:** se tomó la tasa social de descuento definida por el Departamento Nacional de Planeación a partir de la vigencia 2020.

Tabla 7. Supuestos para el cálculo de beneficios del proyecto

Variable	Valor	Fuente
Meta IPC 2020	3,1%	Circular Externa 004 del 21 de febrero de 2020, Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
Tasa social de descuento	9%	DNP
Productores de PIDAR cofinanciados con fortalecimiento 2021	8.205	Base de organizaciones PIDAR cofinanciados que no han recibido fortalecimiento psicosocial asociativo y administrativo. DPA, ADR.
Productores de PIDAR cofinanciados con fortalecimiento 2022	5.666	Base de organizaciones PIDAR cofinanciados que no han recibido fortalecimiento psicosocial asociativo y administrativo. DPA, ADR.
Ingreso mensual esperado percibido del PIDAR	\$ 250.833*	Valor de referencia mínimo del ingreso esperado por productor por PIDAR cofinanciado por la ADR
Horizonte del PIDAR en años	3	Valor de referencia mínimo del horizonte esperado por PIDAR cofinanciado por la ADR
Porcentaje anual de los productores que abandonan las organizaciones beneficiarias de PIDAR	5%	Conocimiento de expertos equipo DPA
Periodos en el que se aplica tasa de abandono de organizaciones beneficiarias de PIDAR	1	Conocimiento de expertos equipo DPA
Beneficiarios de actividades de fomento 2021 y 2022	5.390	Meta estipulada en el proyecto
Ingreso mensual base de productores dispersos	\$ 332.307*	DANE - Gran Encuesta Integrada de Hogares (2010-2018)
Incremento en el ingreso por conformar una organización	64%	Leibovich et al (2013)
Porcentaje esperado de productores que solicita acompañamiento para formalización	19%	Porcentaje de solicitudes de acompañamiento en la formalización observado en 2019 (Personas que solicitaron/asistentes a encuentros). DPA, ADR.
Periodo de estabilización de la operación de una organización conformada, en años	5	Conocimiento de expertos equipo DPA
Porcentaje anual de los productores que una vez formalizados abandonan las asociaciones formalizadas	5%	Conocimiento de expertos equipo DPA
Periodos en el que se aplica tasa de abandono de organizaciones formalizadas	5	Conocimiento de expertos equipo DPA

*Precios de 2020.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 51 de 56

ii. Método de cálculo

A partir de los supuestos identificados, se calcularon los beneficios esperados por el proyecto mediante el cálculo del ingreso incremental que percibirán los productores que opten por conformar una organización formal y el cálculo del ingreso mínimo esperado por participar en un PIDAR cofinanciado por la ADR:

- Ingreso anual incremental:

$$IIPD_n = IMBPD_{2021} * ME * VAR * \sum_{i=n-3}^{n-1} P * (1 - t_n)$$

Donde:

- IIPD: Ingreso incremental de los productores dispersos
- n: año n
- IMBDP: Ingreso mensual base de los productores dispersos a precios de 2021
- ME: número de meses en los cuales el productor percibe el ingreso
- VAR: variación en el ingreso por asociarse.
- P: Sumatoria de los productores que recibieron acompañamiento de la ADR para asociarse en el periodo n-3 a n-1 con el proyecto.
- t: tasa de deserción de los productores para la vigencia n.

- Ingreso mínimo esperado por ser beneficiario de un PIDAR con fortalecimiento asociativo:

$$IPPIDAR_n = IMEPIDAR_n * ME * \sum_{i=n-4}^n PPIDAR * (1 - t_n)$$

Donde:

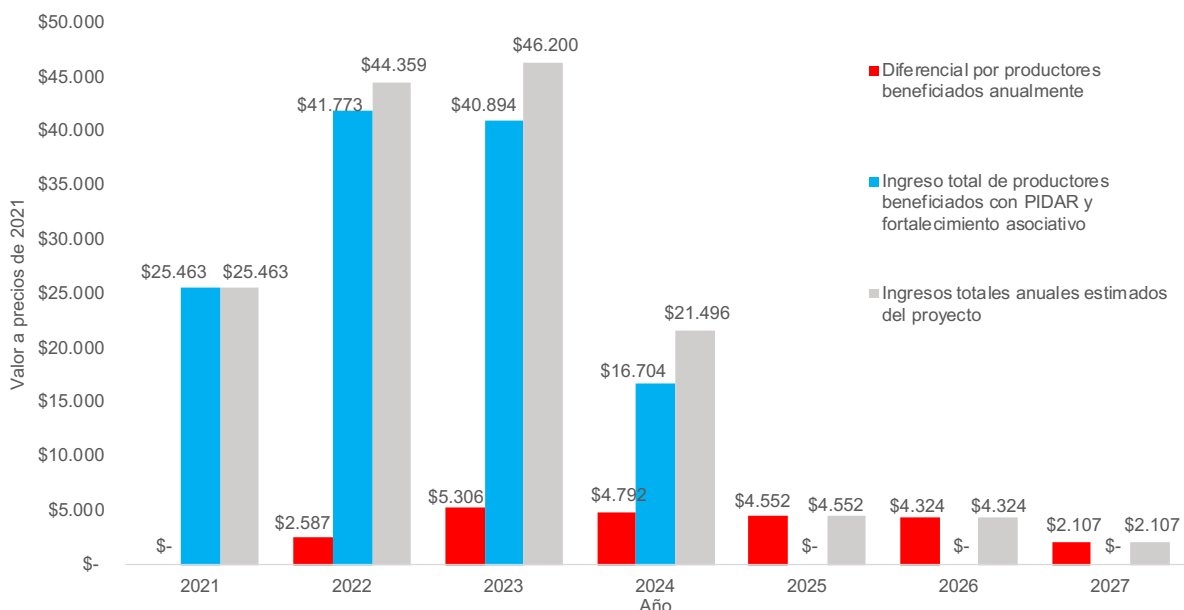
- IPPIDAR: Ingreso de los productores con PIDAR cofinanciados
- n: año n.
- IMMEPIDAR: Ingreso mensual mínimo esperado por ser beneficiario de un PIDAR
- ME: número de meses en los cuales el productor percibe el ingreso
- PPIDAR: Sumatoria de los productores que fueron beneficiarios de la cofinanciación de PIDAR por la ADR y fueron fortalecidos en el periodo n-4 hasta n con el proyecto.
- t: tasa de deserción de los productores para la vigencia n.

De acuerdo con lo anterior, la proyección de los ingresos anuales incrementales de los productores se realizó con los valores definidos para las variables identificadas en los supuestos, mediante la fórmula de cálculo para el periodo comprendido entre las vigencias 2022-2027, a precios constantes de 2021. Por su parte, la proyección de los ingresos anuales esperados por la cofinanciación de PIDAR, que pueden sostenerse en el tiempo gracias a la atención con fortalecimiento asociativo, se calcularon de acuerdo con los valores de las variables identificadas en los supuestos para el periodo 2021-2024 a precios constantes de 2021.

iii. Resultados

Los resultados de la cuantificación de los beneficios se presentan en términos de flujos anuales a precios constantes de 2021 y mediante el cálculo del Valor Presente Neto, computado con la tasa social de descuento definida por el DNP. De este modo, en cuanto a los flujos anuales, se obtuvieron ingresos en un rango entre los \$2.107 millones y los \$46.200 millones según el año (Gráfico 1) y unos beneficios totales de \$148.502 millones. Donde los beneficios obtenidos mediante el fortalecimiento explican entre el 78% y el 100% de los beneficios totales en el periodo comprendido entre 2021 y 2024, en tanto los beneficios percibidos por la conformación de organizaciones explica entre el 6% y el 100% en el periodo 2022-2027 (Cuadro 6).

Gráfico 1. Flujo anual de los beneficios del proyecto para el periodo 2021-2027 (cifras en millones a precios constantes de 2021)




Fuente: Cálculos propios

Cuadro 6. Distribución porcentual del flujo anual de beneficios por origen, periodo 2021-2027

Origen de los beneficios	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Conformación de organizaciones	0%	6%	11%	22%	100%	100%	100%
Fortalecimiento psicosocial asociativo y administrativo	100%	94%	89%	78%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Cálculos propios

Finalmente, de acuerdo con la proyección de costos y beneficios realizada, se obtiene un VPN de \$96.485 millones, una relación costo beneficio de 7,03 y un costo por beneficiario de \$ 539.721 para el horizonte del proyecto. Con esto, es posible determinar la viabilidad del proyecto.

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
	Código: F-DER-009	Versión: 4 Página 53 de 56

14. Metas e indicadores

Cuadro 7. Indicadores de gestión.

Nombre	Unidad de medida	Meta			Medios de verificación
		2021	2022	Total	
Diagnósticos Generados	Número	33	155	188	Informes DPA
Talleres o Actividades de Capacitación Realizados	Número	35	237	272	Informes DPA
Documentos de soporte elaborados	Número	0	4	4	Sistema de Gestión ADR
Planes de Acción o Gestión formulados	Número	33	155	188	Informes DPA
Eventos de promoción realizados	Número	7	5	12	Informes DPA


Cuadro 8. Cuadro regionalización meta producto Servicio de fomento a la asociatividad

Indicador: Productores beneficiados de estrategias de fomento a la asociatividad		
Departamento	Meta 2021	Meta 2022
Antioquia	35	260
Atlántico	13	160
Bogotá	-	130
Bolívar	13	190
Boyacá	25	220
Caldas	25	170
Caquetá	17	180
Cauca	25	350
Cesar	23	180
Córdoba	13	230
Cundinamarca	25	250
Chocó	35	210
Huila	25	200
La Guajira	13	210
Magdalena	13	150
Meta	17	160
Nariño	25	320
Norte de Santander	17	170
Quindío	25	50
Risaralda	25	70
Santander	17	260
Sucre	13	180
Tolima	25	230
Valle del Cauca	25	210
Arauca	17	70
Casanare	17	190
Putumayo	17	170
Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina	13	40
Amazonas	27	50
Guainía	17	140

Indicador: Productores beneficiados de estrategias de fomento a la asociatividad		
Departamento	Meta 2021	Meta 2022
Guaviare	17	160
Vaupés	17	40
Vichada	17	40
Por regionalizar	340	
TOTALES	988	5.640

Cuadro 9. Regionalización meta producto Servicio de asesoría para el fortalecimiento de la asociatividad

Indicador: Asociaciones fortalecidas		
Departamento	Meta 2021	Meta 2022
Antioquia	3	5
Atlántico		4
Bogotá		-
Bolívar	1	1
Boyacá		23
Caldas		1
Caquetá		-
Cauca		1
Cesar	3	14
Córdoba		4
Cundinamarca		11
Chocó	6	4
Huila		-
La Guajira		-
Magdalena	1	6
Meta	11	24
Nariño	4	18
Norte de Santander	3	7
Quindío		-
Risaralda		1
Santander		2
Sucre	1	16
Tolima		4
Valle del Cauca		-
Arauca		1
Casanare		-
Putumayo		-
Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina		-
Amazonas		-
Guainía		-
Guaviare		-
Vaupés		-
Vichada		8
TOTALES	33	155

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
	Código: F-DER-009	Versión: 4 Página 55 de 56

Cuadro 10. Indicadores de producto.


Nombre	Unidad de medida	Meta			Medios de verificación	¿Asociado a un indicador PND?
		2021	2022	Total		
Productores beneficiados de estrategias de fomento a la asociatividad	Número	988	5.640	6.620	Informes DPA	No
Asociaciones fortalecidas	Número	33	155	188	Informes DPA	Sí

15. Fuentes de financiación

Este proyecto se financia en su totalidad con recursos del Presupuesto General de la Nación.

Cuadro 11. Regionalización fuentes

Departamento	2021	2022
Antioquia	\$ 266.681.624	\$546.012.920
Atlántico	\$ 5.471.312	\$213.582.379
Bogotá	\$ -	\$89.726.728
Bolívar	\$ 105.521.486	\$185.919.015
Boyacá	\$ 10.521.754	\$524.815.116
Caldas	\$ 10.521.754	\$145.307.693
Caquetá	\$ 7.154.793	\$124.237.008
Cauca	\$ 10.521.754	\$474.678.137
Cesar	\$ 52.767.315	\$510.027.731
Córdoba	\$ 5.471.312	\$204.785.758
Cundinamarca	\$ 10.521.754	\$457.523.702
Chocó	\$ 353.586.521	\$291.217.302
Huila	\$ 10.521.754	\$138.041.120
La Guajira	\$ 5.471.312	\$144.943.176
Magdalena	\$ 165.405.532	\$705.527.543
Meta	\$ 189.728.104	\$518.368.706
Nariño	\$ 83.551.078	\$589.173.552
Norte de Santander	\$ 133.495.524	\$331.792.635
Quindío	\$ 10.521.754	\$34.510.280
Risaralda	\$ 10.521.754	\$162.536.419
Santander	\$ 7.154.793	\$275.609.754
Sucre	\$ 293.206.850	\$748.961.563
Tolima	\$ 10.521.754	\$295.697.167
Valle del Cauca	\$ 10.521.754	\$144.943.176
Arauca	\$ 7.154.793	\$87.942.442
Casanare	\$ 7.154.793	\$131.139.064
Putumayo	\$ 7.154.793	\$117.334.952
Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina	\$ 5.471.312	\$27.608.224
Amazonas	\$ 11.363.494	\$34.510.280
Guainía	\$ 7.154.793	\$96.628.784
Guaviare	\$ 7.154.793	\$110.432.896
Vaupés	\$ 7.154.793	\$27.608.224
Vichada	\$ 7.154.793	\$244.396.969
Por regionalizar	\$ 143.095.852	

	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
Código: F-DER-009	Versión: 4	Página 56 de 56

Departamento	2021	2022
TOTALES	\$ 1.979.377.547	\$8.735.540.412

Nombre: Dinorah Patricia Abadía Murillo
 Cargo: Vicepresidente de Proyectos
 Gerente-Formulador
 Correo electrónico: patricia.abadia@adr.gov.co

Nombre: Diego Fernando Acosta Peláez
 Cargo: Contratista
 Apoyo a la formulación.
 Correo electrónico: diego.acosta@adr.gov.co

Nombre: Alejandra Pineda García
 Cargo: Contratista
 Apoyo a la formulación.
 Correo electrónico: alejandra.pineda@adr.gov.co

Nota: Por los temas de aislamiento laboral, a raíz de la Pandemia COVID-19, aún cuando el documento se remite sin firma, es totalmente válido y guarda una trazabilidad en el SUIFP del DNP.