

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

**2018 - 2022**



El campo  
es de todos

Minagricultura



# ADR

Agencia de Desarrollo Rural  
¡Cosechando progreso!

**Presidencia de la República**

IVÁN DUQUE MARQUEZ  
Presidente de la República

**Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural**

ANDRÉS VALENCIA PINZÓN  
Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural

**Agencia de Desarrollo Rural - ADR  
Equipo Directivo**

CLAUDIA ORTIZ RODRIGUEZ  
Presidente

MAURICIO CAMPOS VARGAS  
Vicepresidente de Integración Productiva

JULIAN EDUARDO MEDINA FLOREZ  
Vicepresidencia de Proyectos (E)

GISELA MARGARITA MARTINEZ SUAREZ  
Vicepresidente de Gestión Contractual (E)

SANDRA PATRICIA BORRAEZ DE ESCOBAR  
Secretaría General

CAROLINA LEONOR RAMOS CASTELLANOS  
Jefe Oficina de Planeación

HECTOR FABIO RODRIGUEZ DEVIA  
Jefe Oficina de Control Interno

DIEGO EDISON TIUZO GARCÍA  
Jefe Oficina Jurídica

LINA ROCIO BARBOSA DUEÑAS  
Jefe Oficina de Comunicaciones

Fecha publicación  
Febrero 28 de 2019

## TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	5
MARCO ESTRATÉGICO.....	6
MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES .....	7
MARCO NORMATIVO Y LINEAMIENTOS DE POLITICA.....	9
MARCO CONCEPTUAL .....	19
Enfoque de la competitividad .....	19
Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria - Extensión Agropecuaria - SNIA.....	20
Servicio público de adecuación de tierras.....	21
Plan de Desarrollo Agropecuario y Rural .....	21
Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural .....	22
Caracterización de Beneficiarios de la Agencia de Desarrollo Rural.....	23
PRESUPUESTO VIGENCIA 2019.....	24
EVALUACIÓN Y ANALISIS ESTRATÉGICO .....	28
Servicio público de adecuación de tierras.....	31
Servicio Público de Extensión Agropecuaria .....	34
Comercialización y agricultura por contrato.....	35
Ordenamiento territorial agropecuario .....	39
Asociatividad para el desarrollo agropecuario y rural .....	41
Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural - PIDAR .....	43
LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....	48
Línea estratégica 1: Dinamización de la competitividad rural .....	49
Línea estratégica 2: Optimización del Servicio Público de Adecuación de Tierras .....	58
Línea estratégica 3: Fortalecimiento de capacidades institucionales.....	60
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO .....	68

## SIGLAS MÁS USADAS

ACFC- AGRICULTURA CAMPESINA, FAMILIAR Y AGROPECUARIA  
ADR – AGENCIA DE DESARROLLO RURAL  
ADT – ADECUACIÓN DE TIERRAS  
ANT – AGENCIA NACIONAL DE TIERRAS  
APC – AGENCIA PRESIDENCIAL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
ART – AGENCIA DE RENOVACIÓN DEL TERRITORIO  
AUNAP - AUTORIDAD NACIONAL DE ACUICULTURA Y PESCA  
CNA – CENSO NACIONAL AGROPECUARIO  
CONSEA – CONSEJOS SECCIONALES DE DESARROLLO AGROPECUARIOS  
DAFP – DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA  
EPSEA – EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIO DE EXTENSIÓN AGROPECUARIA  
INCODER – INSTITUTO COLOMBIANO DE DESARROLLO RURAL  
MADR – MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL  
MIPG – MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN  
PIDARET – PLANES INTEGRALES DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL CON ENFOQUE TERRITORIAL  
PDEA – PLANES DEPARTAMENTALES DE EXTENSIÓN AGROPECUARIA  
PIDAR – PROYECTOS INTEGRALES DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL  
PND – PLAN NACIONAL DE DESARROLLO  
SNIA – SISTEMA NACIONAL DE INNOVACIÓN AGROPECUARIA  
TIC – TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES  
UARIV – UNIDAD PARA LA ATENCIÓN Y REPARACIÓN INTEGRAL A LAS VÍCTIMAS  
UMATA - UNIDAD MUNICIPAL DE ASISTENCIA TÉCNICA AGROPECUARIA  
UPA – UNIDADES DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA  
UPRA - UNIDAD DE PLANIFICACIÓN RURAL AGROPECUARIA  
URT – UNIDAD DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS  
UTT – UNIDADES TÉCNICAS TERRITORIALES

## PRESENTACIÓN

La Agencia de Desarrollo Rural –ADR fue creada mediante el Decreto Ley 2364 del 7 de diciembre de 2015, en cumplimiento de lo dispuesto en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “*Todos por un nuevo país*”, el cual identifica la necesidad de adecuar la institucionalidad del Sector Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural, para asegurar la ejecución más eficiente de sus recursos y mejorar sus capacidades de intervención para promover el desarrollo de los territorios rurales del país.

El artículo 3° del citado decreto estableció que: “*El objeto de la Agencia de Desarrollo Rural -ADR - es ejecutar la política 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 del desarrollo agropecuario y rural y contribuir a mejorar las condiciones de vida de los pobladores rurales y la competitividad del país.*”

Y con este objeto definido, la Agencia de Desarrollo Rural inició su proceso de conformación durante el segundo semestre de 2016, por lo que, en los siguientes dos años, estuvo dedicada sustancialmente a administrar el proceso de transición de algunos proyectos, recursos y asuntos transferidos del ya liquidado Instituto Colombiano de Desarrollo Rural – INCODER. Este proceso culminó con la puesta en marcha del nuevo modelo de operación y gestión establecido en el mencionado Decreto 2364 de 2015.

A este respecto, cabe señalar que, durante la transición y consolidación institucional de la Agencia, se optó por concentrar su direccionamiento estratégico en un plan para la vigencia 2017-2018, que permitiera fortalecer procesos internos para responder a los retos y lineamientos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo.

Hoy, la ADR se encuentra enfrentada a nuevos retos, entre los que se incluye posicionarse como una instancia estructuradora y ejecutora nacional reconocida, mediante el fortalecimiento de la oferta de los Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario, y la prestación de los servicios públicos de adecuación de tierras y extensión agropecuaria, asesoría y acompañamiento en estrategias de comercialización y el fortalecimiento y conformación de asociaciones de producción agropecuarias. Así mismo como enlace fundamental a la institucionalidad territorial la Agencia cuenta con 13 Unidades Técnicas Territoriales con capacidades técnicas especializadas que se articulan en los territorios y se incorporan progresivamente a las lógicas institucionales en cada región e interactúan con las comunidades rurales. Estas Unidades son responsables de promover un mayor alineamiento en los procesos de planificación territorial y los del orden nacional, de tal forma que las prioridades de unos y otros coincidan en las intervenciones articuladas para el desarrollo rural, así como de la gestión de las acciones misionales relacionadas con la estructuración, implementación y seguimiento a los Proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural, el apoyo a la prestación del servicio de extensión rural y de adecuación de tierras, entre otras funciones relacionadas con el fortalecimiento asociativo e institucional local.

## MARCO ESTRATÉGICO

Los procesos de planeación dentro de la administración pública en Colombia, se rigen principalmente por la denominada Ley Orgánica de Planeación<sup>1</sup>, además de normativa complementaria como la Ley 489 de 1998 *“Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones”* y más recientemente el Decreto 2482 de 2012 *“Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión”*, entre otros.

Asimismo, con el fin de delimitar el alcance de este documento se recogieron algunos conceptos propios del proceso de planificación estratégica, que según el DAFP el Plan Estratégico *“es el documento en el que se formulan y establecen los objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) de mediano y largo plazo, para atender el propósito fundamental de una entidad y las prioridades de los planes de desarrollo.”*<sup>2</sup>. Este proceso debe partir de un análisis de la situación actual o diagnóstico del denominado contexto estratégico<sup>3</sup>, que le permita a la Entidad, establecer las acciones a seguir para llegar a un objetivo deseado en el mediano y largo plazo.

En este marco, desde el mes de noviembre del año 2018, la ADR, a través de la Oficina de Planeación, y los asesores de las vicepresidencias se inició un proceso de diagnóstico con base en las estadísticas propias de la entidad, en el que se recogió la información relacionada con cada uno de los servicios que presta la Agencia en adecuación de tierras, asistencia técnica, activos productivos, asociatividad y comercialización.

Teniendo en cuenta lo anterior y los lineamientos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y de conformidad con las Bases del PND 2018-2022 se iniciaron reuniones de trabajo con el equipo directivo y asesor de la Agencia, el cual permitió identificar los logros alcanzados por la Entidad desde su creación, el comportamiento del sector y los retos que tiene la Agencia para posicionarse a nivel regional. Estos insumos permitieron realizar un análisis sobre los servicios ofertados y plantear, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, y de las disposiciones normativas sectoriales, las líneas estratégicas que se desarrollan en este documento.

Cada una de las líneas estratégicas, fija sus propios objetivos y metas para el próximo cuatrienio tal como se evidencia en las tablas nro. 8 y 11 del presente documento, las cuales se irán ejecutando anualmente, de conformidad con los Planes de Acción Institucionales de la Agencia de Desarrollo Rural.

---

<sup>1</sup> Ley 152 de 1994

<sup>2</sup> Glosario del sistema de gestión MIPG, agosto de 2018, versión 3

<sup>3</sup> Corresponde al análisis de los factores clave internos y externos que determinan la gestión de la entidad. “Guía para la formulación y seguimiento de la planeación institucional”. DNP – 2014

## MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES

### Misión

La Agencia de Desarrollo Rural – ADR tiene como misión ejecutar la política de desarrollo agropecuario y rural con enfoque territorial formulada por el MADR a través de la promoción, estructuración, cofinanciación y ejecución de planes y proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural, y generar capacidades para mejorar la gestión del desarrollo rural integral con enfoque territorial para contribuir a la transformación del campo colombiano.

7

### Visión

En 2030 la ADR será reconocida por haber generado condiciones para la transformación del sector rural colombiano, logrando que los pobladores rurales mejoren su calidad de vida mediante actividades competitivas y sostenibles, y por haber forjado las capacidades para una eficiente gestión del desarrollo agropecuario y rural con enfoque territorial.

### Principios

La Agencia de Desarrollo Rural adoptará un conjunto de principios a los cuales se adscriben todas las personas y grupos de la organización, mediante la divulgación de normas internas e ideales institucionales que determinan la forma correcta en que la entidad debe ser percibida, tanto internamente como frente a los grupos de interés externos. Esos principios son cuatro (4):

#### Principio 1: Transparencia

Todos los actos de la Agencia, como objetivos, programas, procedimientos y resultados, se deberán comunicar, publicar y ofrecer acceso amplio y abierto a la información relacionada.

#### Principio 2: Orientación a resultados

La Agencia orienta todos sus esfuerzos al cumplimiento de sus objetivos misionales con productividad en sus procesos internos, actuando con celeridad y con altos niveles de calidad y rendimiento, para lograr eficiencia, eficacia y efectividad en los resultados de sus intervenciones.

#### Principio 3: Capital humano especializado

La Agencia es una organización especializada con altos estándares de profesionalismo, donde el capital humano es el recurso más valioso para cumplir con sus objetivos misionales y garantizar el uso eficiente de los recursos institucionales en todo el territorio nacional.

## Principio 4: Trabajo en equipo

El trabajo en equipo constituye el pilar fundamental para la organización de las dependencias de la Agencia y permite realizar actividades interdependientes en un ambiente de confianza y solidaridad, a partir de una cultura de acción colaborativa.

## Valores

La Agencia de Desarrollo Rural también adoptará un conjunto de valores propios, entendidos como los atributos y cualidades deseables de las personas que trabajan con la entidad y que hacen referencia a la forma de ser y actuar de los individuos, los cuales posibilitan la construcción de un entorno favorable y de una convivencia satisfactoria y digna para sus miembros y contribuyen a llevar a la práctica los principios éticos.

8

### Valor 1: Integridad profesional

Los servidores públicos vinculados a la Agencia deberán desempeñar las actividades asignadas con suficiente conocimiento y bajo estricta rigurosidad y coherencia técnica, orientando su gestión hacia la puesta en marcha de soluciones efectivas que tengan en cuenta la situación real, los costos y beneficios y la sostenibilidad de las intervenciones. La integridad profesional es un valor que afianza el respeto, el respaldo y la credibilidad hacia las personas y contribuye a hacer visibles sus contribuciones.

### Valor 2: Responsabilidad

Esta es una obligación de todos los miembros de la Agencia, que deben responder por la eficiencia de sus actos y la contribución de ellos al cumplimiento de la misión institucional, para lo cual asumen las actividades encomendadas con seriedad, compromiso y puntualidad, haciendo el mejor esfuerzo por conseguir los objetivos de la Agencia, a partir de un manejo óptimo de los recursos.

### Valor 3: Honestidad

Este es un valor imprescindible para todas las personas vinculadas a la Agencia, para que las relaciones entre los miembros de la organización se desarrollen en un ambiente de transparencia y de pulcritud, con base en un comportamiento abierto y sincero, que respete profundamente los valores de la verdad y la justicia, libre de hipocresía y de agendas ocultas, para gestar e implantar una cultura de cero tolerancia a la ineficiencia, al desperdicio de recursos y a la corrupción.



## MARCO NORMATIVO Y LINEAMIENTOS DE POLITICA

### Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad” (Bases):

El Plan Estratégico de la Agencia de Desarrollo Rural, se enmarca en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo – PND 2018-2022, denominado “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, en el cual el Sector de Agricultura y Desarrollo Rural se encuentra representado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, como ente rector de la política agropecuaria del país y la Agencia de Desarrollo Rural como ejecutora de la misma. Asimismo, el Plan establece para el sector objetivos de política pública, los cuales se ven reflejados en los siguientes pactos estructurales:

1. **“Pacto por la equidad”** cuyo principal objetivo es establecer diferentes mecanismos que permitan a los colombianos contar con diferentes herramientas que puedan contribuir a ampliar las oportunidades de todas las familias colombianas a través de una política social moderna con redes de conexión tendientes al mercado de trabajo formal, activos y emprendimiento, con el objetivo claro de reducir la pobreza.
2. **“Pacto por el emprendimiento y la productividad”** cuyo objetivo principal es dinamizar la economía, potenciar la innovación y lograr oportunidades de bienestar e ingreso a través del desarrollo empresarial, en función de la actividad emprendedora.
3. **“Pacto por la legalidad”** cuyo objetivo principal es permitir que la capacidad del Estado garantice los derechos de los ciudadanos y que estos derechos sean construidos bajo los cimientos de la legalidad.
4. **“Pacto por la descentralización”**, el cual busca promover la competitividad regional entendida como el aprovechamiento de las potencialidades territoriales, en busca de la equidad de oportunidades y el desarrollo sostenible<sup>4</sup>.

En lo concerniente al “Pacto por la equidad”, el papel de la Agencia de Desarrollo Rural estará orientado en el marco de la política social moderna centrada en la familia, eficiente, de calidad y conectada a mercados en el capítulo *“Trabajo decente, acceso a mercados e ingresos dignos: acelerando la inclusión productiva”*<sup>5</sup>.

Para ello, la Agencia buscará promover el desarrollo del sector agropecuario mediante la inclusión y reducir las tasas de pobreza monetaria y multidimensional; pues si bien la Agencia ha logrado contribuir con una disminución de esta, aún persiste un rezago respecto a la capacidad de generación de ingresos frente a las áreas urbanas como lo demuestra la imagen contigua; encontrando que pobladores rurales no disponen de ingresos suficientes para acceder a la canasta básica de consumo de alimentos y otros bienes.

<sup>4</sup> (PND, Pacto por Colombia, pacto por la equidad, PP906)

<sup>5</sup> El cual busca según el PND “...una sociedad caracterizada por el trabajo decente, donde se garantice el empleo productivo, la protección social, el respeto y cumplimiento de los derechos fundamentales del trabajo... Un país que brinde oportunidades para que hombres y mujeres en territorios urbanos y rurales puedan conseguir un trabajo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana (OIT, 1999)”. BASES DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2018-2022 Pg. 287

Tabla 1: Indicadores de inclusión productiva para Colombia, 2010 y 2018

Indicadores	2010			2018		
	Urbano	Rural	Nacional	Urbano	Rural	Nacional
Pobreza monetaria*	33,3	49,7	37,2	24,2	36,0	26,9
Pobreza multidimensional*	23,5	53,1	30,4	11,4	36,6	17,0
Desempleo larga duración*	10,6	7,4	9,9	12,6	9,9	12,0
Trabajo informal*	77,7	92,5	80,9	67,9	90,9	72,7
Tasas de desempleo						
Nacional	12,7	8,5	11,8	10,6	5,1	9,5
Jóvenes	21,6	14,3	20,0	18,2	9,9	16,5
Mujeres	15,3	17,7	15,6	12,8	9,5	12,3
Tasa de ocupación	56,0	53,3	55,4	58,4	56,6	58,0
Tasa de subempleo objetivo	13,3	10,0	12,6	9,7	8,1	9,4
Tasa de informalidad	64,4	89,7	70,2	56,6	85,8	63,0

Fuente: Cálculos DNP a partir de Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) y Encuesta Nacional de Calidad de Vida (ENCV) (pobreza monetaria con metodología MESEP), 2017 y 2018.

\*El dato más reciente de estas variables es a 2017.

Adicionalmente, la Agencia de Desarrollo Rural buscará mejorar buscar alternativas para el mejoramiento de sus ingresos y de esta manera tener un mayor acceso a los bienes de consumo, servicios públicos para mejorar su calidad de vida con el fin de mitigar la baja sostenibilidad de los emprendimientos que los productores rurales constantemente sufren, por razones como la producción en pequeñas extensiones, la falta de acompañamiento en la consolidación de esquemas asociativos, el limitado acceso a los factores productivos fundamentales como la tierra, los servicios de extensión agropecuaria, maquinaria, sistemas de riego y drenaje, y la infraestructura productiva o de comercialización, entre otros.

En el *“Pacto por el emprendimiento, la formalización y la productividad: una economía dinámica, incluyente y sostenible que potencie todos nuestros talentos”* se encuentra contemplado en el capítulo del *“Campo con progreso: una alianza para dinamizar el desarrollo y la productividad de la Colombia rural”* el cual establece que el desarrollo rural con enfoque territorial, exige el fortalecimiento de una arquitectura institucional adecuada y mejoras en la gobernanza y coordinación de las políticas para enfrentar los retos derivados de la deficiente infraestructura en materia de provisión de bienes y servicios públicos y los bajos niveles de agro industrialización y de agregación de valor, entre otros, que permitan hacer de la actividad campesina, una actividad competitiva en la cual la Agencia puede aportar con su oferta institucional, desde los servicios de extensión agropecuaria y adecuación de tierras, redundando en que con estas actividades se potencializa la actividad productiva de los campesinos y el aprovechamiento productivo de la tierra.

Teniendo en cuenta que los recursos de inversión destinados al cumplimiento de las metas establecidas en los proyectos son limitados y que la demanda en la solicitud de proyectos es alta, no se puede considerar que todo proyecto que se estructure, sea cofinanciado y que reciba el apoyo en el fortalecimiento de la asociatividad, los servicios de acompañamiento y gestión en la comercialización, Estos apoyos deben tener una orientación en función de los Planes Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial,<sup>6</sup> en el territorio nacional.

<sup>6</sup> Artículo 3 del Decreto 2364 de 2015. El objeto de la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) es ejecutar la política de desarrollo agropecuario y rural con enfoque territorial formulada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a través de la

Actualmente, la Agencia de Desarrollo Rural tiene formulados 11 Planes, los cuales deben servir como instrumentos para la planeación de la oferta misional en el territorio, para direccionar los recursos públicos que en cada vigencia administra la Agencia.

Igualmente, la Agencia espera gestionar y acompañar la construcción de los Planes Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial, en aquellos Departamentos en los que no se han realizado estos ejercicios de planeación, lo cual se logrará mediante la articulación con otras Entidades y contando con las herramientas existentes, tanto a nivel central, como en los territorios. Esta estrategia de planificación, ordenamiento y priorización de necesidades en los territorios con los Planes Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial, apunta a los objetivos del “*Pacto por la descentralización: conectar territorios, gobiernos y poblaciones*”<sup>7</sup>, que espera lograrse en coordinación<sup>8</sup> con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y sus Entidades adscritas y vinculadas, el Departamento de Prosperidad Social – DPS, la Unidad de Renovación del Territorio, Entidades Territoriales, Gobernaciones, Alcaldías, entre otras.

11

En complemento a lo anterior, el Gobierno Nacional a través del PND en su pacto número “*Pacto por la descentralización: conectar territorios, gobiernos y poblaciones*”, busca apoyar las subregiones rurales remotas que cuentan con altos niveles de pobreza monetaria y actualmente tienen un rezago en materia productiva.

Desde la Agencia de Desarrollo Rural, será abordado por medio de los Planes Departamentales de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial y los proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural, y los demás programas y servicios que ofrece la Agencia.

De manera particular, en el marco de los PIDAR; “se crearán incentivos a la concurrencia de fuentes en las inversiones, se impulsará la generación de capacidades productivas en el territorio, y se velará por el fomento del diálogo y la asociatividad entre diferentes actores para apalancar encadenamientos productivos inclusivos a escala regional”<sup>9</sup>.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, la Agencia de Desarrollo Rural durante el desarrollo de las Bases del PND 2018-2022, definió líneas estratégicas que en el marco de las funciones de la ADR, se ejecutaran acciones que estarán relacionadas con las líneas de las Bases del Plan, donde los Planes Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural con enfoque territorial jugaran un papel muy importante, pues serán el instrumento que oriente en la formulación de los proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural y con los cuales se atenderán las necesidades de la comunidad para contribuir con el crecimiento económico de las regiones.

---

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 del desarrollo agropecuario y rural y contribuir a mejorar las condiciones de vida de los pobladores rurales y la competitividad del país.

<sup>7</sup> BASES DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2018-2022 Pg. 905

<sup>8</sup> **Nota:** La coordinación es eje primario del *Pacto por la descentralización* pues conecta los territorios a partir de sus funcionalidades territoriales, promueve los esquemas regionales y subregionales y conecta gobiernos a través de esquemas de gobernanza multinivel y de asociatividad territorial.

<sup>9</sup> Bases del PND. PP 932

Por otro lado, la línea de campo con progreso, se refiere a “(...)una alianza para dinamizar el desarrollo y la productividad de la Colombia rural”, planteando la necesidad que tiene el campo de aumentar la productividad a través de la inversión, lo que se traduce en mejores ingresos y puestos de trabajo de calidad, oportunidades de crecimiento para los pequeños productores, aprovechamiento del potencial rural en distintos sectores y una transformación productiva para el desarrollo de una agroindustria de talla internacional.

La gestión de la ADR, como instancia ejecutora de la política pública de desarrollo integral agropecuario y rural, está ajustada con los lineamientos que emite el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, los cuales se expresan en un conjunto de desarrollos normativos y programáticos que estructuran una política de Estado, para el desarrollo integral agropecuario y rural y que determinan el marco de acción de las estrategias e intervenciones de todos los actores involucrados en la búsqueda del progreso y bienestar del campo y que se constituyen en lineamientos orientadores de la gestión de la ADR.

Ahora bien, la Agencia en la ejecución de las actividades tendientes a dar cumplimiento a las metas y objetivos misionales, tiene contemplado dentro de su población objeto, a los productores rurales del país, pero no solo a la población campesina productora, sino otro tipo de pobladores rurales, que desde una óptica del enfoque diferencial, son la población víctima del conflicto armado interno, excombatientes en proceso de normalización, comunidad indígena, negros, raizales y palenqueros, población Rom, mujeres y jóvenes rurales.

Otro tipo de beneficiarios de la oferta institucional de la ADR, son los entes territoriales, que dentro de los esquemas de fortalecimiento territorial de su población y sus actores, busquen como herramienta proveer bienes públicos rurales en los sectores económicos, donde las regiones tengan vocaciones productivas o potencial de incremento de su productividad, lo cual va de la mano con lo planteado en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo. Las apuestas sectoriales definidas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural comprenden un importante número de programas, instrumentos de planeación, estrategias, iniciativas y acuerdos, que en todos los casos se orientan a mejorar las condiciones de vida de la población rural, a partir de acciones articuladas para la generación de ingresos, fomento y fortalecimiento de procesos de desarrollo agropecuario y rural, en el territorio nacional.

Así mismo, como marco normativo del proyecto las normas vigentes que regulan el sector, encontramos particularmente en lo referido a Extensión Agropecuaria (Ley 1876 de 2017), así como a la normatividad contenida, principios y lineamientos de política establecidos en el Decreto 1071 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural.

Dentro de las instancias de concertación y diálogo, producto de movimientos sociales presentes en el territorio nacional, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y la Agencia de Desarrollo Rural coordinaran y realizaran las acciones necesarias derivadas de los compromisos relacionados con la estructuración y cofinanciación de iniciativas productivas y de desarrollo rural, infraestructura productiva, adecuación de tierras para riego y drenaje, entre otros.

En el marco del “**Pacto por la legalidad**”, la Agencia velará porque en este Plan Estratégico y sus instrumentos de operación se encuentren alineados con las Bases del Plan de Desarrollo 2018-2022, en aras que los actores que hacen parte de la institucionalidad tengan acceso en igualdad de condiciones haciendo equitativas las oportunidades en el marco del principio de legalidad, para lo cual tendrá en cuenta la siguiente normatividad, como pilar de sus actuaciones:

**Ley 89 de 1890.** Por la cual se determina la manera como deben ser gobernados los salvajes que vayan reduciéndose a la vida civilizada.

Esta norma es importante, pues describe la organización sociopolítica de los pueblos indígenas que permite a la Agencia de Desarrollo Rural determinar sus mecanismos de intervención, así como la maniobrabilidad en los espacios de diálogo social.

**Ley 13 de 1990,** “Por la cual se dicta el estatuto general de pesca.”

Esta norma permite a la Agencia de Desarrollo Rural determinar sus competencias en materia de proyectos de pesca pues regula el manejo integral y la explotación racional de los recursos y permitir una explotación sostenible.

**Ley 21 de 1991.** “Por medio de la cual se aprueba el Convenio número 169 sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes, adoptado por la 76a. reunión de la Conferencia General de la O.I.T., Ginebra 1989”.

Esta norma junto con la Ley 89 de 1890 ayuda a consolidar los derechos de los pueblos indígenas en el territorio nacional y su participación y acceso a la oferta institucional del estado en igualdad de condiciones.

**Ley 41 de 1993.** “Por la cual se organiza el subsector de adecuación de tierras y se establecen sus funciones”.

La Agencia de Desarrollo Rural tiene la función de realizar los estudios de pre inversión de proyectos y distritos de adecuación de tierras, construir, rehabilitar, modernizar, administrar y conservar los Distritos de Adecuación de Tierras de pequeña, mediana y gran escala, así como ejercer la administración de los Distritos de propiedad del Estado, por lo que la intervención en este plan estratégico juega un papel importante.

**Ley 99 de 1993,** "Por la cual se crea el Ministerio de Medio Ambiente, se reordena el sector público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental – SINA y se dictan otras disposiciones".

Tener en cuenta esta norma es importante pues los Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial, los Procesos de Adecuación de tierras y extensión agropecuaria que

realice la Agencia de Desarrollo Rural, deben velar siempre por la protección y el cuidado del medio ambiente y así como cumplir con los principios internacionales para el desarrollo sostenible.

**Ley 101 de 1993:** Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero.

Esta norma cobra gran relevancia al momento de la estructuración de los instrumentos operativos del proceso de estructuración, evaluación y calificación, implementación y seguimiento a las metas de los Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial, pues es con ésta que el Estado protege la producción de alimentos en el marco de la competitividad y sostenibilidad.

**Ley 152 de 1994.** Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.

La inclusión de esta norma dentro del plan estratégico es importante pues con ella se regula el seguimiento y evaluación al plan nacional de desarrollo, luego, la Agencia de Desarrollo Rural debe ir de la mano con la planeación nacional del país.

**Ley 388 de 1997.** Por la cual se dispone lo concerniente a la Ley de Ordenamiento y Planificación Territorial.

Esta norma es importante porque regula la planeación territorial, y la Agencia de Desarrollo Rural como líder en la estructuración de los Planes Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial debe articular sus actuaciones a los instrumentos de política nacional, departamental y municipal.

**Ley 489 de 1998.** Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional.

Esta norma debe tenerse en cuenta porque por ser la Agencia de Desarrollo Rural como una entidad estatal de naturaleza especial, del sector descentralizado de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, técnica y financiera, adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, requiere tener en cuenta el funcionamiento del Estado en sus actuaciones.

**Ley 731 de 2002:** “Por la cual se dictan normas para favorecer a las mujeres rurales”.

Esta ley tiene por objeto mejorar la calidad de vida de las mujeres rurales, priorizando las de bajos recursos y consagrar medidas específicas encaminadas a acelerar la equidad entre el hombre y la mujer rural.

**Ley 1448 de 2011:** “Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno en Colombia”.

Esta ley establece el conjunto de medidas judiciales, administrativas, sociales y económicas, individuales y colectivas, en beneficio de las víctimas de las violaciones y sirve como instrumento de justificación legal en el momento de realizar los ejercicios de focalización de las inversiones.

**Ley Estatutaria 1622 de 2013.** “Por medio de la cual se expide el estatuto de ciudadanía juvenil y se dictan otras disposiciones”.

Dentro del Pacto por la equidad: política social moderna centrada en la familia, eficiente, de calidad y conectada a mercados, se encuentra la línea 6 enfocada al trabajo decente, acceso a mercados e ingresos dignos: acelerando la inclusión productiva, y en su objetivo 4 contempla el estímulo a la inclusión productiva de los jóvenes pobres y vulnerables en zonas urbanas y rurales, para promover la movilidad social que guarda relación con el contextos de esta ley en el foco de inclusión de la juventud al sector rural.

15

**Ley 1776 de 2016.** “Por la cual se crean y desarrollan las Zonas de Interés de Desarrollo Rural, económico y Social, ZIDRES”.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural actualmente se encuentra estableciendo mecanismos de articulación relacionados con las ZIDRES, y la intervención de la Agencia de Desarrollo Rural con estas comunidades.

**Acto Legislativo 02 de 2017:** Por medio del cual se adiciona un artículo transitorio a la constitución con el propósito de dar estabilidad y seguridad jurídica al acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera.

Esta norma cobra relevancia pues en el marco del “*Pacto por la construcción de paz: víctimas, reintegración, estabilización y reconciliación*”, toda vez que considera la paz, como derecho consignado en el artículo 22 de la Constitución Política de 1991, y la Agencia debe hacerse partícipe del periodo de estabilización que implica transformaciones en el ámbito rural, así como de las medidas que promuevan la reincorporación integral de excombatientes, y la consolidación de los derechos a la verdad, a la justicia y la reparación integral a víctimas.

**Ley 1876 de 2017:** “Por medio de la cual se crea el sistema nacional de innovación agropecuaria y se dictan otras disposiciones”.

Frente a esta ley la Agencia de Desarrollo Rural tiene un reto fundamental en la implementación del subsistema de extensión agropecuaria.

Además del marco legal descrito anteriormente, existe una reglamentación importante que comprende normas funcionales, técnicas, de dialogo social y de focalización, dentro de las que se encuentran Decretos, Resoluciones, Documentos Conpes, entre otras, que permiten articular técnicamente el Plan Estratégico de la Agencia, con las políticas públicas provenientes de las bases para el Plan Nacional de Desarrollo “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, estas normas son:

Tabla 2: Normatividad para articulación del Plan Estratégico con el PND

REGLAMENTACIÓN	
<b>NORMAS FUNCIONALES</b>	<p><b>Decreto 2364 de 2015.</b> Por el cual se crea la Agencia de Desarrollo Rural-ADR, se determinan su objeto y su estructura orgánica.</p> <p><b>Decreto 2363 de 2015.</b> Por el cual se crea la Agencia Nacional de Tierra - ANT, se determinan su objeto y su estructura orgánica.</p> <p><b>Decreto 4181 de 2011,</b> Por medio del cual se escindieron unas funciones del INCODER (Hoy extinto INCODER) y del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, y creó la Autoridad Nacional de acuicultura y pesca - AUNAP.</p>
<b>NORMAS TECNICAS</b>	<p><b>Decreto 1071 de 2015:</b> Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural.</p> <p><b>Decreto 893 de 2017.</b> Por el cual se crean los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial -PDET.</p> <p><b>Decreto 902 de 2017.</b> Por el cual se adoptan medidas para facilitar la implementación de la Reforma Rural Integral contemplada en el Acuerdo Final en materia de tierras, específicamente el procedimiento para el acceso y formalización y el Fondo de Tierras.</p> <p><b>Resolución 128 de 2017</b> del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Por medio de la cual se adoptan las Bases para la Gestión del Territorio para usos agropecuarios y los Lineamientos de su estrategia de planificación sectorial agropecuaria.</p> <p><b>Resolución No. 464 de 2017</b> del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: Por la cual se adoptan los lineamientos estratégicos de política pública para la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria y se dictan otras disposiciones.</p> <p><b>Acuerdo No. 007 de 2016 de la Agencia de Desarrollo Rural</b> Por el cual se desarrollan las funciones establecidas en el numeral 4, 5, 6, 7 y 8 del artículo 9 del Decreto 2364 de 2015.</p> <p><b>Sentencia T-025/04:</b> Esta sentencia se refiere a las condiciones para que las asociaciones de desplazados interpongan la acción. Ordenes proferidas por la Corte Constitucional para su protección.</p> <p><b>Auto 004 de 2009.</b> Este auto se encuentra relacionado con la protección de derechos fundamentales de personas e indígenas desplazados por el conflicto armado en el marco de superación del estado de cosas inconstitucional declarado en Sentencia T-025/04.</p>



REGLAMENTACIÓN	
	<p><b>Conpes 3811 de 2014</b>, Por el cual se establece la política de estrategias para el desarrollo agropecuario del departamento de Nariño.</p> <p><b>Conpes 3797 de 2014</b>, Por el cual se establece la política para el desarrollo integral de la Orinoquia altillanura fase I.</p> <p><b>Conpes 3799 de 2014</b>, Por el cual se establece la estrategia para el desarrollo integral del departamento del Cauca.</p> <p><b>Conpes 3805 de 2014</b>, por el cual se define la política pública en materia fronteriza prosperidad para las fronteras de Colombia.</p> <p><b>Conpes 3666 de 2016</b>, Por el cual se define la política de desarrollo productivo, competitividad e innovación.</p> <p><b>Conpes 3867 de 2016</b>, Por el cual se fija la estrategia de preparación institucional para la paz y el posconflicto.</p> <p><b>Conpes 3926 de 2018</b>, Por el cual se define la política de Adecuación de Tierras 2018-2038.</p> <p><b>Conpes 113 de 2018</b>, Por medio del cual se define la política de seguridad alimentaria y nutricional.</p>
<b>NORMAS DE DIALOGO SOCIAL</b>	<p><b>Decreto 870 de 2014</b>. Por el cual se regula un espacio de interlocución y participación con las Organizaciones de la Cumbre Agraria, Campesina, Étnica y Popular que se denominará Mesa Única Nacional.</p> <p><b>Decreto 1811 de 2017</b>. Por medio del cual se crean mecanismos especiales para el cumplimiento, desarrollo y seguimiento de los compromisos adquiridos del Gobierno nacional con el Consejo Regional Indígena del Cauca (CRIC), se actualiza la Comisión Mixta para el Desarrollo Integral de la Política Pública Indígena para el CRIC creada por el Decreto 982 de 1999, se adoptan medidas para obtener los recursos necesarios y se dictan otras disposiciones.</p>
<b>NORMAS DE FOCALIZACIÓN</b>	<p><b>Decreto reglamentario 4800 de 2011</b>. Por el cual se reglamenta la Ley 1448 de 2011 y se dictan otras disposiciones.</p> <p><b>Decreto Ley 4633 de 2011</b>. Por medio del cual se dictan medidas de asistencia, atención, reparación integral y de restitución de derechos territoriales a las víctimas pertenecientes a los pueblos y comunidades indígenas.</p> <p><b>Decreto Ley 4634 de 2011</b>. Por el cual se dictan medidas de asistencia, atención, reparación integral y restitución de tierras a las víctimas pertenecientes al pueblo Rom o Gitano.</p> <p><b>Decreto Ley 4635 de 2011</b>. Por el cual se dictan medidas de asistencia, atención, reparación integral y de restitución de tierras a las víctimas</p>

**REGLAMENTACIÓN**

pertenecientes a comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras.

**Decreto Ley 1953 de 2014.** Por el cual se crea un régimen especial con el fin de poner en funcionamiento los Territorios Indígenas respecto de la administración de los sistemas propios de los pueblos indígenas hasta que el Congreso expida la ley de que trata el artículo 329 de la Constitución Política.

**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.

**Decreto 896 de 2017.** Por el cual se crea el Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos de Uso Ilícito (PNIS).

**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.

Fuente: Construcción propia ADR

## MARCO CONCEPTUAL

### Enfoque de la competitividad

El desarrollo productivo tiene en sí mismo un papel específico y significativo, que puede sintetizarse en la generación de externalidades que afectan el entorno en el cual se desarrollan las actividades de las unidades económicas productivas.

Más allá de la función básica de proveer los bienes y servicios que requiere la sociedad y por tanto, ser la principal responsable de la asignación y uso de los recursos disponibles, los emprendimientos generan impactos, denominados externalidades, en las otras dimensiones que componen el desarrollo.

En el caso de las actividades primarias de lo rural, se han considerado estos impactos como estratégicos dentro del modelo de desarrollo nacional, por encima de otros sectores de la economía. En la lista de estos efectos aparecen los más importantes de una canasta de bienestar como son: el empleo, la conservación de los recursos naturales, la convivencia, la equidad y la gobernanza.

En este sentido, la ADR, como ejecutora de las políticas definidas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, cuenta con un conjunto de instrumentos de intervención de carácter económico, orientados hacia un desarrollo rural integral. La visión territorial asumida por las políticas públicas pone aún mayor énfasis en esta integralidad, asignándole a la ADR la responsabilidad de promover coordinaciones interinstitucionales para favorecer las intervenciones articuladas entre los diversos sectores responsables de cada una de las dimensiones del desarrollo rural, favoreciendo espacios en los cuales se alcance el mayor grado de efectividad política.

Bajo este marco, la Agencia deberá propender por la adopción de modelos de integración de unidades productivas de tamaños medio y pequeños y/o en el establecimiento de acuerdos de gestión con otros eslabones de la cadena de valor, hacia atrás (proveedores) y hacia delante (comercializadores o transformadores). Estas integraciones permiten que, en conjunto, las pequeñas unidades productivas alcancen economías de escala en eslabones diferentes a los de la producción primaria, particularmente en las fases de acceso a activos productivos y bienes públicos, agregación de valor por transformación, innovación y comercialización.

En consonancia con los lineamientos establecidos en las bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, la Agencia podrá contribuir con el crecimiento económico, el cual se potenciará con el fortalecimiento de un entorno favorable a la creación y consolidación de un tejido empresarial sólido y competitivo. Este entorno reducirá la informalidad, apoyará el emprendimiento, movilizará fuentes de financiación, fomentará la conversión tecnológica, simplificará la regulación, promoverá la competencia, dinamizará la producción agrícola moderna e inclusiva, e impulsará las exportaciones. El emprendimiento y la productividad asegurarán la viabilidad de las políticas modernas de equidad con inclusión productiva. En particular, el pacto por el emprendimiento permitirá dinamizar el desarrollo y la productividad de la Colombia rural, abriendo paso a la

generación de oportunidades y bienestar para la población, como base de un modelo de crecimiento competitivo, incluyente y sostenible.

## Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria - Extensión Agropecuaria - SNIA

Se entiende como el proceso de acompañamiento mediante el cual se gestiona el desarrollo de capacidades de los productores agropecuarios, su articulación con el entorno y el acceso al conocimiento, tecnologías, productos y servicios de apoyo, con el fin de hacer competitiva y sostenible su producción al tiempo que contribuye a la mejora de la calidad de vida.

Por lo tanto, con la puesta en marcha del Subsistema de Extensión Agropecuaria se facilita la gestión del conocimiento, el diagnóstico y solución de problemas, en los niveles de la producción primaria, la post cosecha, y la comercialización, el intercambio de experiencias y la construcción de capacidades individuales, colectivas y sociales.

Para tal efecto, la extensión agropecuaria desarrollará actividades vinculadas a promover el cambio técnico en los diferentes eslabones que constituyen la cadena productiva, la asesoría y acompañamiento a productores en acceso al crédito, formalización de la propiedad, certificación en buenas prácticas agropecuarias - BPA, entre otros.

Es importante resaltar que el enfoque bajo el cual se implementará el Servicio Público de Extensión Agropecuaria deberá contemplar los siguientes aspectos, los cuales se desarrollarán en función del diagnóstico previo que se realice a los usuarios<sup>10</sup>.; además del empoderamiento para auto gestionar la solución de sus necesidades, a saber:

1. **Desarrollo de las capacidades humanas** integrales mediante la generación y mejora de las habilidades y destrezas de los productores agropecuarios, para ejecutar apropiadamente las gestiones y labores que demande su actividad productiva.
2. **Desarrollo de las capacidades sociales integrales y el fortalecimiento de la asociatividad**, que permita la organización de los productores para gestionar colectivamente y de manera eficiente las entradas (insumos y factores productivos) y salidas (alimentos, materias primas y productos con valor agregado) de sus sistemas de producción.
3. **Acceso y aprovechamiento efectivo de la información** de apoyo, adopción o adaptación de tecnologías y productos tecnológicos, apropiación social del conocimiento y solución de problemáticas, principalmente a través de la innovación abierta o colaborativa, la investigación participativa y el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación.
4. **Gestión sostenible de los recursos naturales**, de modo que los productores hagan uso eficiente de los recursos, suelo, agua, biodiversidad, etc., e integren prácticas orientadas a la mitigación y adaptación al cambio climático.
5. **Desarrollo de habilidades para la participación de los productores** en espacios para la retroalimentación de la política pública sectorial, además del empoderamiento para auto gestionar la solución de sus necesidades.

---

<sup>10</sup> Ley 1876 de 2017, Artículo 25 Enfoque de Extensión Agropecuaria en la prestación del servicio.

Bajo este importante marco dado por Ley 1879 de 2017, se puede determinar que ésta crea un modelo basado en la articulación del ciclo de productividad, innovación y extensión, así como la investigación y el desarrollo de capacidades, establece un modelo de demanda, con el reconocimiento de las funciones municipales con relación a la extensión agropecuaria, basado en el establecimiento de tasas retributivas para el financiamiento de los servicios de extensión y un sistema de subsidio a la tasa, de acuerdo con criterios de articulación con los planes estratégicos sectoriales, particularmente con los Planes Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural.

## Servicio público de adecuación de tierras

21

Se entiende por adecuación de tierras, la construcción de obras de infraestructura destinadas a dotar un área determinada con riego, drenaje o protección contra inundaciones, con el propósito de aumentar la productividad del sector agropecuario. La adecuación de tierras es un servicio público<sup>11</sup>.

Las acciones a desarrollar en materia de la provisión del servicio público de adecuación de tierras se enmarcan dentro de las disposiciones de la Ley 41 de 1993, la parte 14 del Decreto 1071 de 2015 y los seis (6) procedimientos que la ADR desarrolló para dar cumplimiento a la mencionada normatividad. Así mismo, se enmarcan dentro del Plan Nacional de Riego y Drenaje del Acuerdo de Paz y el Conpes por el cual se define la política de Adecuación de Tierras 2018-2038.

Conforme con lo anterior, se dará prioridad a la continuación y terminación de los Proyectos Estratégicos Nacionales, a saber, Proyecto Ranchería (Distritos Ranchería y San Juan), Triángulo del Tolima y Tesalia Paicol, a estudios y diseños de nuevos proyectos y para rehabilitación de Distritos de segunda generación.

Se tiene contemplado ejecutar proyectos de construcción y rehabilitación de pequeña y mediana y gran escala nivel nacional, la atención a emergencias por cambios climáticos, la construcción de reservorios para almacenamiento de agua y la cofinanciación de estudios y diseños.

## Plan de Desarrollo Agropecuario y Rural

Al respecto, se precisa que este se construye de manera consensuada entre los actores territoriales, mediante el cual se determina los objetivos, metas, prioridades y estrategias del desarrollo agropecuario y rural en cada uno de los Departamentos, y permite alinear las demandas o necesidades de la población rural con la oferta institucional tanto nacional como local, fomentando la concurrencia de recursos entre las prioridades de los Departamentos y las políticas de desarrollo agropecuario y rural nacional y ayuda a direccionar la oferta institucional y a priorizar los proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural que podría cofinanciar la ADR.

El alcance de los Planes se relaciona con los siguientes propósitos:

---

<sup>11</sup> Artículo 3º - Ley 41 de 1993.

1. Ser un instrumento de gestión que oriente las apuestas del territorio en términos de desarrollo agropecuario y rural, en un horizonte de 20 años.
2. Desarrollar y/o fortalecer la capacidad de gestión y coordinación de las entidades nacionales y territoriales y de la sociedad civil, así como de las instancias de participación para promover el Desarrollo Rural Integral con Enfoque Territorial.
3. Armonizar y gestionar según las potencialidades y demandas del territorio, la oferta institucional pública y privada, a partir de un ejercicio participativo de identificación de prioridades para el desarrollo rural integral construido en el marco dialogo: Nación - Región – Territorio.

Estos ejercicios de planificación parten de un principio básico: “Construir sobre lo construido”, desde la base que los territorios cuentan con un número importante de instrumentos de planificación, los cuales dan el punto de partida para profundizar en el análisis del ámbito rural y agropecuario integral.

Entre estos instrumentos se cuentan los desarrollados por la UPRA, las Comisiones regionales de Competitividad, las Secretarías de Planeación del orden territorial, las autoridades ambientales, entre otros actores presentes en los territorios.

### Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural

Son aquéllos orientados a promover el desarrollo rural integral de los territorios nacionales, a partir de la inclusión productiva de productores rurales, en el marco de la implementación de tres pilares: estructuración, cofinanciación y ejecución.

La integralidad se genera en la aplicación de cuatro principios básicos para cumplir el proceso productivo:

- **Asistencia Técnica:** Comprende la asesoría regular y continúa a los productores agrícolas, pecuarios, forestales y pesqueros, en: aptitud de los suelos, planificación de las explotaciones; aplicación y uso de tecnologías y comercialización entre otros.
- **Acceso a Activos Productivos:** Comprende la cofinanciación en mejoramiento, adecuación y/o construcción de infraestructura física, logística o de transporte; mecanización agropecuaria; adquisición de especies pecuarias y de zootecnia; dotaciones para pesca; fortalecimiento del sector primario agrícola; fortalecimiento del sector secundario, referido a la construcción y adecuación de plantas y equipos de transformación, bodegas de post cosecha, entre otros; fortalecimiento de las capacidades productivas y de innovación, como herramientas y equipos, inversiones en Tecnología de innovación y biotecnología.
- **Adecuación de Tierras:** Comprende la construcción de obras de infraestructura destinadas a dotar un área determinada con riego, drenaje o protección contra inundaciones, con el propósito de aumentar la productividad del sector agropecuario o implementación de soluciones alternativas de agua: sistemas de riego, pozos profundos y superficiales, entre otros.

- **Comercialización:** Comprende la cofinanciación de actividades de marketing, operaciones de mercadeo, implementación y fortalecimiento de puntos de venta; procesos de denominación de origen, entre otros.

En este sentido, la Agencia cuenta con este mecanismo de cofinanciación de Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial, de iniciativa territorial y/o asociativa, incorporando un cambio fundamental en el modelo de intervención dirigido hacia procesos de modernización del campo, descentralizados, participativos, con control social, que requirieren y permiten, además, la articulación pública y privada del sector en pro del desarrollo rural integral de los territorios.

### Caracterización de Beneficiarios de la Agencia de Desarrollo Rural

- **Beneficiarios de la cofinanciación de los Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial:** Pequeños y medianos productores rurales nacionales, agricultores, pescadores, campesinos, grupos étnicos, familias, mujeres, jóvenes rurales, población víctima, entre otros, que hagan parte de una forma organizativa y que cumplan con los requisitos establecidos en el reglamento de la ADR.
- **Asociación de Usuarios:** Los usuarios de un Distrito de Adecuación de Tierras estarán organizados, para efectos de la representación, manejo y administración del Distrito, bajo la denominación de Asociación de Usuarios. Todo usuario de un distrito de adecuación de tierras adquiere por ese solo hecho la calidad de afiliado de la respectiva asociación y, por lo mismo, le obligan los reglamentos y demás disposiciones que se apliquen a dichos organismos y a sus miembros<sup>12</sup>.
- **Usuarios de Distritos de Riego:** Es usuario de un Distrito de Adecuación de Tierras toda persona natural o jurídica que explote en calidad de dueño, tenedor o poseedor, acreditado con justo título, un predio en el área de dicho Distrito.<sup>13</sup>
- **Organizaciones para la comercialización:** pequeños productores agropecuarios con capacidades comerciales y de agricultura familiar entendiéndose esta como el sistema de producción, transformación, distribución, comercialización y consumo de bienes y servicios, organizado y gestionado por los hombres, mujeres, familias, y comunidades (campesinas, indígenas, negras, afrodescendientes, raizales y palanqueras) que conviven en los territorios rurales del país.

---

<sup>12</sup> Artículo 20 de la Ley 41 de 1993

<sup>13</sup> Artículo 5 de la Ley 41 de 1993

## PRESUPUESTO VIGENCIA 2019

De acuerdo con la expedición de la Ley 1940 de 2018 y su Decreto de Liquidación 2467 de 2018, el presupuesto asignado a la Agencia de Desarrollo Rural para la vigencia 2019 es por valor de \$270.851.486.007 distribuidos en \$21.993.510.913 para recursos de funcionamiento y \$248.857.975.094 para recursos de inversión, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3: Distribución recursos ADR 2019

TIPO	RUBRO	CONCEPTO	DEPENDENCIA EJECUTORA	RECURSOS	RECURSOS BLOQUEADOS	RECURSOS DISPONIBLES
FUNCIONAMIENTO	A-01-01-01	SALARIO	SECRETARIA GENERAL	\$ 9.968.239.000,00	\$ 0,00	\$ 9.968.239.000,00
	A-01-01-02	CONTRIBUCIONES INHERENTES A LA NÓMINA	SECRETARIA GENERAL	\$ 3.644.437.000,00	\$ 0,00	\$ 3.644.437.000,00
	A-01-01-03	REMUNERACIONES NO CONSTITUTIVAS DE FACTOR SALARIAL	SECRETARIA GENERAL	\$ 809.512.000,00	\$ 0,00	\$ 809.512.000,00
	A-02-02	ADQUISICIONES DIFERENTES DE ACTIVOS	SECRETARIA GENERAL	\$ 5.933.898.913,00	\$ 0,00	\$ 5.933.898.913,00
	A-03-04-02-012	INCAPACIDADES Y LICENCIAS DE MATERNIDAD (NO DE PENSIONES)	SECRETARIA GENERAL	\$ 134.104.000,00	\$ 0,00	\$ 134.104.000,00
	A-03-10-01-001	SENTENCIAS	SECRETARIA	\$ 432.246.000,00	\$ 0,00	\$ 432.246.000,00
	A-08-01	IMPUESTOS	SECRETARIA	\$ 618.000.000,00	\$ 0,00	\$ 618.000.000,00
	A-08-04-01	CUOTA DE FISCALIZACIÓN Y AUDITAJE	SECRETARIA GENERAL	\$ 453.074.000,00	\$ 0,00	\$ 453.074.000,00
<b>SUBTOTAL FUNCIONAMIENTO</b>				<b>\$ 21.993.510.913,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 21.993.510.913,00</b>
INVERSIÓN	C-1702-1100-7	FORTALECIMIENTO DE LA COFINANCIACIÓN DE PROYECTOS INTEGRALES DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL PARA LA POBLACIÓN RURAL A NIVEL NACIONAL	VICEPRESIDENCIA DE PROYECTOS	\$ 87.205.000.000,00	\$ 0,00	\$ 87.205.000.000,00
	C-1702-1100-8	FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE LOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS Y SUS ESQUEMAS ASOCIATIVOS EN LA GENERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS NACIONAL	VICEPRESIDENCIA DE PROYECTOS	\$ 5.000.000.000,00	\$ 0,00	\$ 5.000.000.000,00
	C-1702-1100-9	FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PLANES Y PROYECTOS INTEGRALES CON ENFOQUE TERRITORIAL PARA LA POBLACIÓN RURAL. NACIONAL	VICEPRESIDENCIA DE INTEGRACIÓN PRODUCTIVA	\$ 23.754.392.610,00	\$ 0,00	\$ 23.754.392.610,00
	C-1708-1100-4	FORTALECIMIENTO A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO DE EXTENSIÓN AGROPECUARIA NACIONAL	VICEPRESIDENCIA DE INTEGRACIÓN PRODUCTIVA	\$ 19.508.324.302,00	\$ 0,00	\$ 19.508.324.302,00
	C-1709-1100-5	APOYO A LA FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE DISTRITOS DE ADECUACIÓN DE TIERRAS Y A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO DE ADECUACIÓN DE TIERRAS A NIVEL NACIONAL	VICEPRESIDENCIA DE INTEGRACIÓN PRODUCTIVA	\$ 99.796.099.066,00	\$ 0,00	\$ 99.796.099.066,00
	C-1799-1100-6	IMPLEMENTACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN MISIONAL, ESTRATÉGICA Y DE APOYO EN LA ADR A NIVEL NACIONAL NACIONAL	OFICINA DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN	\$ 3.829.615.066,00	\$ 0,00	\$ 3.829.615.066,00
	C-1799-1100-7	ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL DE LA AGENCIA DE DESARROLLO RURAL NACIONAL	SECRETARIA GENERAL	\$ 3.564.544.050,00	\$ 0,00	\$ 3.564.544.050,00
	C-1799-1100-8	MEJORAMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ADMINISTRATIVA DE LA ENTIDAD A NIVEL NACIONAL	OFICINA DE PLANEACIÓN	\$ 6.200.000.000,00	\$ 0,00	\$ 6.200.000.000,00
<b>SUBTOTAL INVERSIÓN</b>				<b>\$ 248.857.975.094,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 248.857.975.094,00</b>
<b>GRAN TOTAL</b>				<b>\$ 270.851.486.007,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 270.851.486.007,00</b>

Fuente: Elaboración propia ADR



Como se evidencia en la tabla anterior la ADR dará cumplimiento a las metas establecidas en los ocho proyectos de inversión formulados para tal fin. Es así como en cada uno de ellos se estructuraron objetivos estratégicos y actividades que darán cumplimiento a lo objetivos misionales de la Agencia y que se detallan de una manera general así:

“FORTALECIMIENTO DE LA COFINANCIACIÓN DE PROYECTOS INTEGRALES DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL PARA LA POBLACIÓN RURAL A NIVEL NACIONAL” a través de este proyecto se estima la cofinanciación de 20 proyectos productivos enmarcados en las líneas de cofinanciación de asistencia técnica agropecuaria y rural; acceso a activos productivos: adecuación de tierras; comercialización y fortalecimiento de capacidades y de esta manera fortalecer las economías de los territorios.

- Se estima la cofinanciación de 20 proyectos productivos, meta que es susceptible de modificar de acuerdo con la demanda de proyectos.

“FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PLANES Y PROYECTOS INTEGRALES CON ENFOQUE TERRITORIAL PARA LA POBLACIÓN RURAL. NACIONAL” por medio de este proyecto se realiza la elaboración de los Planes Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural es el instrumento que orienta la formulación de los proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural y con los cuales se atenderán las necesidades de la comunidad para contribuir con el crecimiento económico de las regiones. Así mismo, se realizar todo el apoyo de estructuración de proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural con enfoque territorial siguiendo principios como; orientación a mercados; sostenibilidad ambiental; aptitud productiva territorial, sostenibilidad financiera; participación e inclusión social; fortalecimiento de capacidades organizativas y articulación interinstitucional y complementariedad.

- Se realizará la formulación de 3 Planes de Desarrollo Agropecuario y Rural
- Se realizará la estructuración de 60 proyectos
- Se elaborarán e implementarán los Planes de Acompañamiento y articulación para la gestión y operación de las 13 Unidades Técnicas Territoriales.

“FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE LOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS Y SUS ESQUEMAS ASOCIATIVOS EN LA GENERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS NACIONAL”, a través de este proyecto se presta el servicio de apoyo a los productores para que tengan la posibilidad de organizarse y poder alcanzar sus meta y objetivos comunes con el fin de mejorar sus condiciones de vida.

- Se prestará el servicio de apoyo para el fomento a 10 asociaciones
- Servicio de apoyo para el fomento organizativo de la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria a 50 productores
- Prestar el Servicio de asesoría para el fortalecimiento de la asociatividad a 50 asociaciones y 10 de ellas a asociaciones de mujeres.

“FORTALECIMIENTO A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO DE EXTENSIÓN AGROPECUARIA NACIONAL”, por medio de este proyecto de inversión la Agencia de Desarrollo Rural, a través de sus Unidades Técnicas Territoriales, adelantará un acompañamiento técnico a las Secretarías de Agricultura Departamentales en su tarea de planificación, seguimiento y evaluación del servicio. Así mismo la ADR será la de habilitar las Entidades Prestadoras del Servicio de Extensión Agropecuaria EPSEA y de imponer medidas regulatorias.

- Realizar 64 capacitaciones en Servicio de Educación Informal en Extensión Agropecuaria
- Acompañar técnicamente a las Secretarías de Agricultura Departamentales en la Planeación, Seguimiento y Evaluación de los Planes Departamentales de Extensión Agropecuaria, para una meta de 20.000 productores atendidos.
- Habilitar 50 entidades Prestadoras del Servicio de Extensión Agropecuaria Habilitadas

“APOYO A LA FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE DISTRITOS DE ADECUACIÓN DE TIERRAS Y A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO DE ADECUACIÓN DE TIERRAS A NIVEL NACIONAL”, a través de este proyecto de inversión se dará cumplimiento a la ley 41 de 1995 de adecuación de tierras. Así mismo cumplir con las líneas de acción establecidas en el CONPES 3926 para la ejecución de los proyectos estratégicos definidos en este documento.

- Estudios de preinversión para adecuación de tierras en 224 hectáreas.
- Revisión de 24 proyectos de adecuación de tierras.
- 120 hectáreas con Distritos de adecuación de tierras construidos y ampliados.
- 9.598 hectáreas con Distritos de adecuación de tierras rehabilitados, complementados y modernizados
- Prestar el Servicio de acompañamiento a la prestación del servicio público de adecuación de tierras 100 distritos.

“IMPLEMENTACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN MISIONAL, ESTRATÉGICA Y DE APOYO EN LA ADR A NIVEL NACIONAL NACIONAL”, a través de este proyecto de inversión se robustecerá la infraestructura tecnológica de la agencia con el fin de contar con información precisa frente al desarrollo de la misionalidad de la agencia.

- Mantener en constante actualización los servicios informáticos
- Diseño e implementación de sistemas de información para el cumplimiento de los objetivos misionales de la agencia.

“ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL DE LA AGENCIA DE DESARROLLO RURAL NACIONAL”, por medio de este proyecto e realizara toda la organización documental de la agencia y de lo recibido por el antiguo INCODER, por lo que se hace necesario realizar todo el proceso de organización archivística conforme a la normatividad vigente.

- Sistema de Gestión Documental Implementado

“MEJORAMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ADMINISTRATIVA DE LA ENTIDAD A NIVEL NACIONAL”, a través de este proyecto se continuará con la implementación del modelo integrado de gestión y de igual forma con el fortalecimiento estratégico de la entidad. Por otro lado con este proyecto también se apoyara en la adecuación de la infraestructura física de la agencia.

- Mejorar la implementación del sistema integrado de gestión.
- Generar Infraestructura física para la adecuada gestión misional de la Agencia a nivel territorial y nacional.
- Fortalecimiento de la planeación estratégica de la entidad.

Por otro lado y dando cumplimiento al Decreto 1084 de 2015 en su artículo 2.2.8.3.5 el cual establece que las entidades del orden nacional cada año definirán los montos y la regionalización de los proyectos de inversión para el apoyo a la política pública de prevención, protección, atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado, dentro de los recursos asignados a la ADR se estimó un presupuesto indicativo para la vigencia 2019 por valor de \$82.205.975.090 de conformidad con la certificación expedida por la unidad de víctimas según radicado 20182101942214 del 14 de noviembre de 2018 y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4: Distribución indicativa por proyecto recursos victimas

PROYECTO	BPIN	RECURSOS
Fortalecimiento de la cofinanciación de proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural para la población rural a nivel nacional.	2018011000142	\$ 39.330.978.335
Fortalecimiento de las capacidades de los productores agropecuarios y sus esquemas asociativos en la generación y consolidación de encadenamientos productivos nacional.	2018011000127	\$ 834.713.512
Formulación e implementación de planes y proyectos integrales con enfoque territorial para la población rural. Nacional.	2018011000129	\$ 1.298.721.115
Fortalecimiento a la prestación del servicio público de extensión agropecuaria nacional.	2018011000152	\$ 6.516.909.266
Apoyo a la formulación e implementación de distritos de adecuación de tierras y a la prestación del servicio público de adecuación de tierras a nivel nacional.	2018011000151	\$ 34.224.652.862
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 82.205.975.090</b>

Fuente: Elaboración propia ADR

Sin embargo, cabe anotar que si bien la Agencia de Desarrollo Rural hace parte del Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas (SNARIV), nuestro objeto misional no está destinado exclusivamente a la atención de ese grupo poblacional, no obstante se les beneficia a través de nuestros proyectos misionales de inversión.

Asimismo, los proyectos que se estructuren y cofinancien por parte de la Agencia, deberán cumplir los lineamientos específicos vigentes establecidos por el ente rector de la política pública del sector agropecuario – MADR.

## EVALUACIÓN Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En cumplimiento de las funciones asignadas a la Oficina de Planeación mediante el artículo 13 del Decreto 2364 de 2015, especialmente lo relacionado con el seguimiento a la ejecución de la política y al cumplimiento de las metas de los planes, programas y proyectos de la Agencia de Desarrollo Rural, en este caso particular, respecto al cumplimiento del Plan de Acción Institucional, frente a cada una de las tres Líneas Estratégicas definidas en el Plan Estratégico 2017 – 2018 ¡Cosechando Progreso!, presentamos el estado de cumplimiento al cierre de la vigencia 2018, que reportó un avance promedio del **97%**.

28

Este valor corresponde al reporte realizado por las áreas, frente a los **92** indicadores definidos para el Plan de Acción de la vigencia 2018, recordando que el 26 de julio de 2018, fueron aprobadas modificaciones mediante Acuerdo 004 de 2018 del Consejo Directivo de la ADR. En la siguiente tabla se observa el número de indicadores por dependencia, después del citado ajuste:

Tabla 5: Indicadores por dependencia a 31 de diciembre de 2018

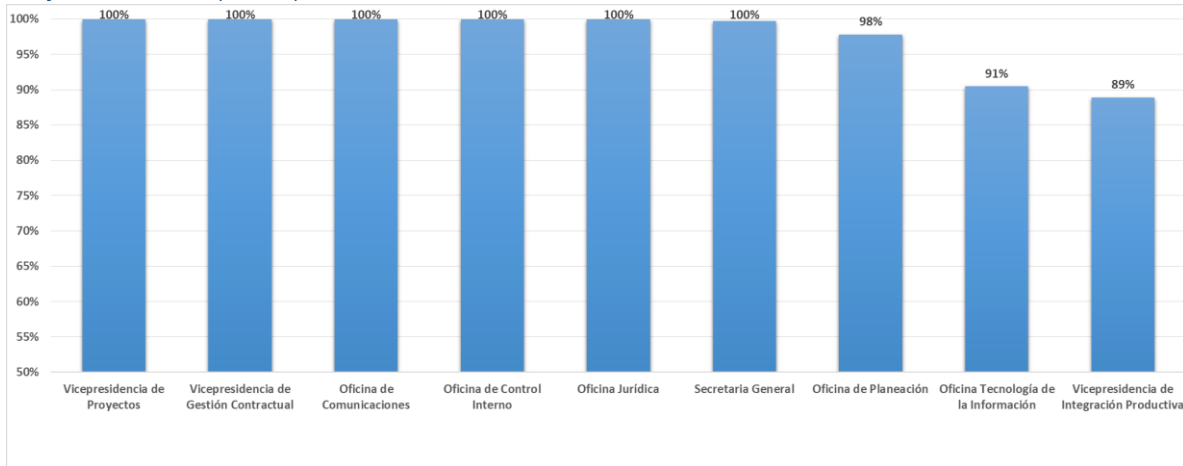
DEPENDENCIA	CANTIDAD DE INDICADORES	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL
Vicepresidencia de Integración Productiva	35	38%
Secretaría General	17	18%
Oficina de Planeación	13	14%
Vicepresidencia de Proyectos	9	10%
Oficina Tecnología de la Información	6	7%
Oficina de Comunicaciones	4	4%
Oficina Jurídica	4	4%
Vicepresidencia de Gestión Contractual	3	3%
Oficina de Control Interno	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cifras matriz de Plan de Acción V2.

Este reporte con corte a 31 de diciembre, fue realizado con base en los avances registrados por el responsable de cada indicador al 10 de enero de 2019 (dado que el procedimiento vigente establece que se debe realizar en los 8 primeros días hábiles de cada mes), a través de aplicativo Isolución, herramienta que permite además el cargue de documentos soporte, facilitando a Control Interno o cualquier parte interesada, la verificación de la información reportada.

En el Gráfico 1 se destaca que 6 de las 9 dependencias que conforman la entidad, mostraron cumplimiento del **100%** de las actividades. No obstante, la Vicepresidencia de Integración Productiva - VIP, mostró un cumplimiento del **89%** considerando que cuenta con 35 indicadores, es decir el 38% del total de indicadores de esta Agencia, son desarrollados por la VIP.

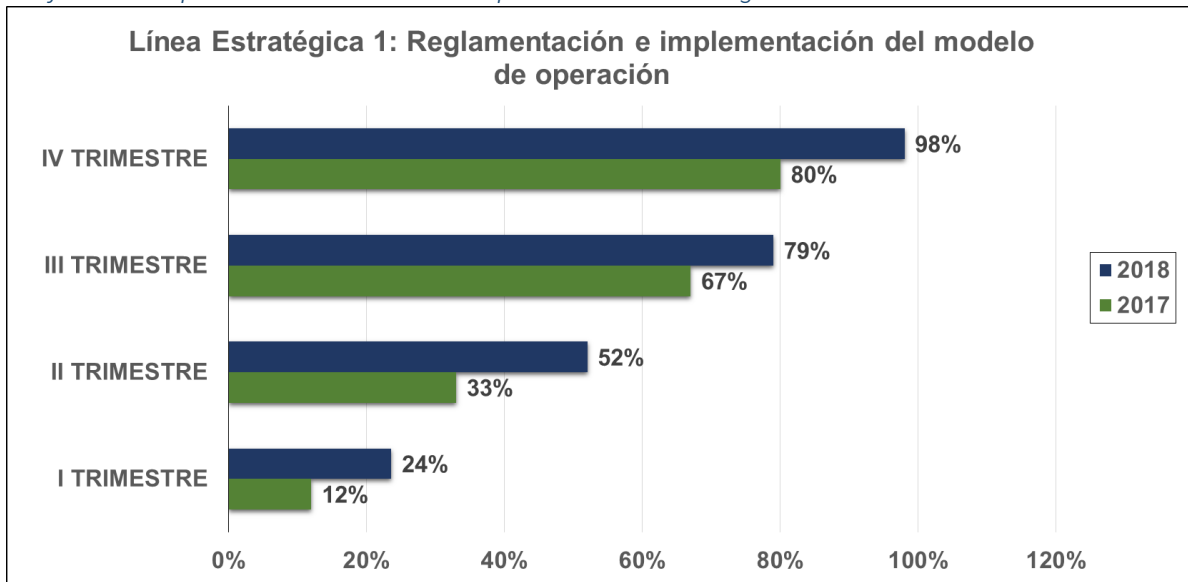
Gráfico 1: Avance por dependencia a 31 de diciembre de 2018



Fuente: Cifras Isolucion. Enero 10 de 2019.

Ahora bien, en el Gráfico 2 se presenta un comparativo trimestral para la Línea Estratégica 1: Reglamentación e implementación del modelo de operación, de los avances reportados en el 2018 respecto al 2017, para la misma línea; evidenciando un alto porcentaje de ejecución de las actividades programadas, reflejado en mejores resultados en cada uno de los trimestres.

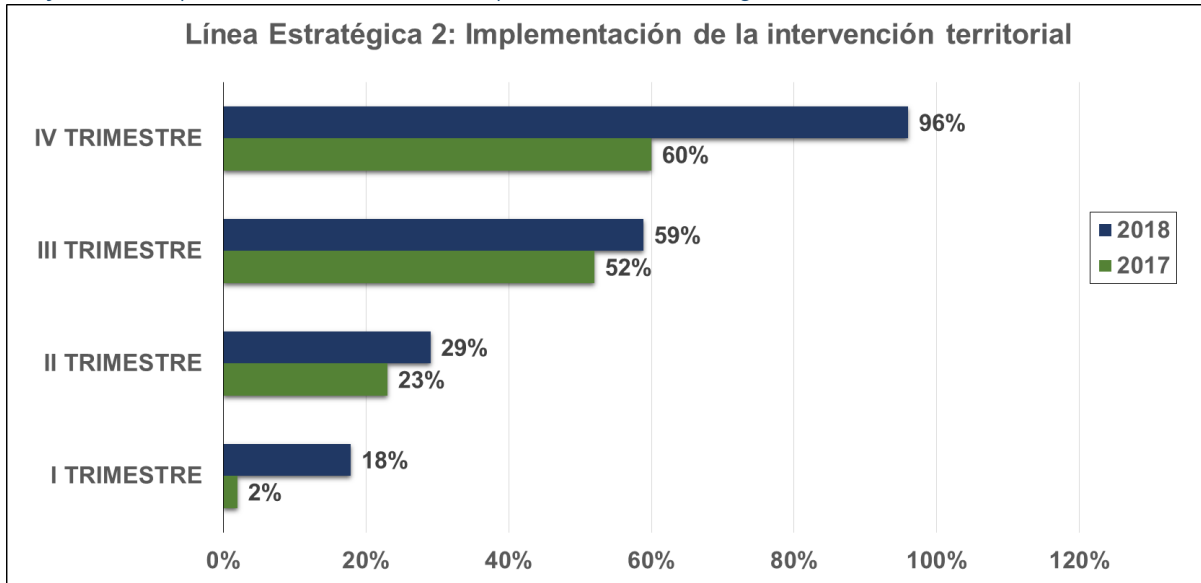
Gráfico 2: Comparativo avance trimestral para la Línea Estratégica 1



Fuente: Cifras Isolucion. Enero 10 de 2019.

Esta misma situación se presenta en la Línea Estratégica 2: Implementación de la intervención territorial, que al cuarto trimestre del 2018, reportó un **96%** de avance, lo que contrasta con el **60%** reportado en el 2017, tal y como se ve en el siguiente gráfico:

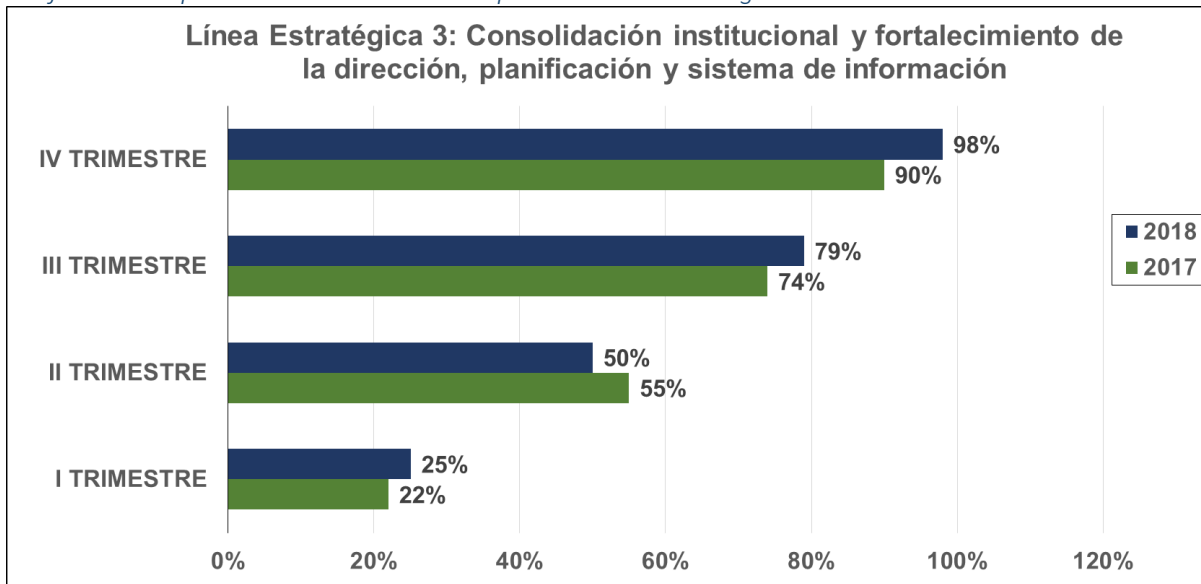
Gráfico 3: Comparativo avance trimestral para la Línea Estratégica 2



Fuente: Cifras Isolucion. Enero 10 de 2019.

El Gráfico 4, corresponde al comparativo 2017 vs 2018 para la Línea Estratégica 3: Consolidación institucional y fortalecimiento de la dirección, planificación y sistema de información; la cual muestra un comportamiento muy similar en cada uno de los períodos trimestrales, aunque superior en el 2018, en donde al cierre de la vigencia se alcanzó en promedio un 98% de avance.

Gráfico 4: Comparativo avance trimestral para la Línea Estratégica 3



Fuente: Cifras Isolucion. Enero 10 de 2019.

En este sentido, evidenciamos que hubo un cumplimiento al final de período establecido para el Plan Estratégico 2017-2018, del 97% considerando que en el Plan de Acción 2018, además de los retos propios de la entidad para el cumplimiento del Plan Estratégico en la vigencia, se recogieron algunas de las metas que no lograron el cumplimiento en el 2017, tal y como se observó en los gráficos comparativos para las tres líneas estratégicas definidas para el horizonte del Plan Estratégico.

Sin embargo, adicional a la evaluación del Plan Estratégico 2017-2018, se estableció la línea base de acuerdo al análisis de las principales estrategias definidas, y de esta manera se va a verificar el cumplimiento de metas y seguimiento a avances periódicos, definidos en el Plan de Acción Institucional de la ADR.

Teniendo en cuenta los resultados expuestos frente a la ejecución de las actividades de la vigencia 2018, a continuación, se detalla los puntos misionales de la ADR para su ejecución en el presente plan estratégico 2018-2022 así:

### Servicio público de adecuación de tierras

La Adecuación de Tierras se conoce como un servicio público que atiende lo correspondiente al riego, drenaje y protección contra inundaciones. En este marco, existe una cobertura en riego, drenaje y protección contra inundaciones de tan solo el 6%, representada en 1.137.238 hectáreas adecuadas (Incoder, 2014) de un potencial de 18.456.158 hectáreas. De esta área adecuada el 32% ha sido desarrollado por el sector público a través de distritos de adecuación de tierras y el 68% restante, ha sido desarrollado por el sector privado a través de proyectos de riego y drenaje de iniciativa privada.

El servicio público de adecuación de tierras se presta en 580 distritos de adecuación de tierras en funcionamiento, es decir, el 74% del universo registrado, el 26% restante no funcionan por diferentes causas, entre las que se destacan:

1. Infraestructura en mal estado que requiere rehabilitarse, complementarse o modernizarse.
2. Concesiones de agua vencidas.
3. Asociaciones de usuarios que no operan.
4. Comunidades que no quieren continuar con el distrito.
5. Ausencia de seguimiento y control por parte del Estado.
6. Escasa información para la toma de decisiones.
7. Descoordinación intersectorial.
8. Criterios para la priorización de proyectos desalineados con las oportunidades del desarrollo productivo local.

Aunado a lo anterior, se ha determinado que el desempeño en las actividades propias de la Administración, Operación y Conservación de los distritos de propiedad del Estado, directa o por

contrato de administración, no tiene los mejores resultados, debido a la baja asignación presupuestal y la falta de planificación al respecto.

Aunque el Gobierno nacional ha realizado inversiones en estudios y diseños de proyectos de adecuación de tierras, en la construcción de distritos de pequeña escala y en la rehabilitación en distritos de pequeña, mediana y gran escala, son insuficientes para las grandes necesidades de riego, drenaje y protección contra inundaciones existentes en el país y la demanda de este tipo de bienes públicos a nivel nacional y las iniciativas.

Adicionalmente y de acuerdo con el documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES 3926 de 2018, *“En la actualidad, el país presenta problemas para lograr la prestación óptima del servicio público de ADT: por un lado, la cobertura del servicio es baja en relación con los suelos de vocación agropecuaria del país aptos para este tipo de desarrollos. Adicionalmente, más de la cuarta parte de la infraestructura existente no opera adecuadamente. En consecuencia, se desaprovechan oportunidades de incremento en la productividad agropecuaria.”*

Es por esto que, en el mismo documento se establece un marco estratégico para los próximos veinte años, orientado a mejorar la productividad, competitividad y sostenibilidad ambiental de los sistemas productivos beneficiados con este servicio público. Esta política orientará el desarrollo de la adecuación de tierras como instrumento de la productividad y competitividad agropecuaria, a través de cuatro objetivos específicos: (i) consolidar información para mejorar la planificación, implementación, seguimiento y evaluación de la política, (ii) promover la coordinación interinstitucional para mejorar la ejecución de los proyectos integrales de ADT, (iii) mejorar la eficacia y eficiencia de las inversiones en ADT para lograr un mayor impacto en la productividad y competitividad agropecuaria, y (iv) actualizar el marco legal para la implementación de la política de ADT.

Al respecto, la Agencia cuenta con mecanismos e instrumentos de coordinación alineados a las nuevas políticas de adecuación de tierras, la ADR tiene proyectado realizar inversiones conforme a lo establecido en el Conpes 3926 de 2018 y su plan de acción de seguimiento, teniendo en cuenta la disponibilidad presupuestal de orden nacional que se destinen para el cumplimiento del mismo.

A continuación, se presentan los principales retos para el cuatrienio en materia de adecuación de tierras de acuerdo con el Conpes mencionado, en los 2 objetivos específicos donde la Agencia es responsable:

### **Objetivo 1. Consolidar información para mejorar la planificación, implementación, seguimiento y evaluación de la política.**

- **Efectuar un diagnóstico de los distritos de primera generación:** Teniendo en cuenta los recursos asignados en la vigencia 2019 para el proyecto de inversión “APOYO A LA FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE DISTRITOS DE ADECUACIÓN DE TIERRAS Y A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO DE ADECUACIÓN DE TIERRAS A NIVEL NACIONAL” se estima que para la vigencia 2019 se realizara el diagnóstico a 125 distritos y a la vigencia



2022 se culminara con un total de 485 distritos con un diagnostico efectuado, todo esto, con una inversión estimada de 2.710 millones de pesos.

- **Poner en marcha un Sistema de Información de Adecuación de Tierras: Para la ejecución de la vigencia 2019 la ADR estima un avance del 10% de operatización de sistema y de esta manera a 2022 llegar a un cumplimiento del 29% de la puesta en marcha del sistema de información, con una inversión estimada, de 5.400 millones de pesos, en el cual la Dirección de Adecuación de Tierras, las Unidades Técnicas Territoriales - UTT y las Asociaciones de Usuarios, registrarán la información concerniente a la planificación, implementación, seguimiento y evaluación del servicio público de Adecuación de Tierras.**

## **Objetivo 2. Mejorar la eficacia y eficiencia de las inversiones en ADT para lograr un mayor impacto en la productividad y competitividad agropecuaria.**

- **Ejecutar proyectos de optimización de distritos de primera generación, a partir de criterios de priorización y programación de inversiones:** A 2022 con una inversión estimada de 45.000 millones de pesos, la Agencia estima realizar proyectos para la optimización de los distritos de primera generación (rehabilitación, complementación y modernización), con el 100% de la inversión mencionada y la priorización que se defina en cada vigencia.
- **Definir hoja de ruta para la culminación de los Proyectos Estratégicos Nacionales de Triángulo del Tolima, Tesalia-Paicol (Huila) y Río Ranchería (La Guajira):** A 2022 la Agencia avanzará en un 100% de la hoja de ruta, con una inversión estimada de 2.000 millones de pesos.
- **Culminar las obras del proyecto Triángulo del Tolima:** A 2022 la Agencia proyecta alcanzar en un 85% en la culminación de las obras del Proyecto Triángulo del Tolima, con una inversión estimada de 110.000 millones de pesos.
- **Culminar las obras del proyecto multipropósito Río Ranchería (La Guajira):** A 2022 la agencia proyecta alcanzar en un 65% de la culminación de las obras Proyecto multipropósito Río Ranchería, con una inversión de 137.000 millones de pesos.
- **Culminar las obras del proyecto Tesalia-Paicol (Huila): De acuerdo con el documento CONPES 3926 se estima que en la vigencia 2019 se contara con un avance del 89% de culminación de obras y de esta manera a 2020 terminar con un avance del 100% de obras proyecto multipropósito Río Ranchería, con una inversión estimada de 81.502 millones de pesos.**
- **Adoptar un modelo de cofinanciación con entidades territoriales para el desarrollo de proyectos de adecuación de tierras:** A 2022 la Agencia proyecta avanzar en un 100% en la adaptación de un modelo de cofinanciación con las Entidades Territoriales.
- **Implementar un programa de fortalecimiento y acompañamiento para las Asociaciones de Usuarios: a 2019 la agencia avanzara en un 15% con el desarrollo de un documento con**

la **definición de contenidos y el alcance del programa, así como la caracterización de las asociaciones de usuarios por atender** y a 2022 se estima llegar a un avance del 28% en la implementación del programa de fortalecimiento y acompañamiento para las Asociaciones de Usuarios, con una inversión de 16.000 millones de pesos.

- **Adoptar un procedimiento transitorio para la inversión en costos asociados a la administración, operación y conservación de los distritos administrados directamente por la ADR:** A 2022 la Agencia proyecta avanzar en un 28% en la adopción del procedimiento, con una inversión de 35.200 millones de pesos.

La ejecución de los anteriores objetivos y el logro de las metas propuestas quedan supeditado a la asignación presupuestal de cada vigencia que el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural destine a la Agencia para el servicio público de adecuación de tierras; por tanto, se deben considerar de tipo indicativo.

### Servicio Público de Extensión Agropecuaria

En los últimos años, el sector agropecuario se ha visto afectado por el acceso limitado de los productores rurales al conocimiento técnico de las dinámicas ecosistémicas propias de sus regiones, evidencia de esto se muestra en los resultados del Tercer Censo Nacional Agropecuario (CNA) del año 2014, donde sólo un 83,5% de las Unidades de Producción Agropecuaria (UPA) del área rural dispersa censada, se muestra que los productores declaran no haber recibido el servicio de asistencia técnica para el desarrollo de su actividad productiva<sup>14</sup>.

Lo anterior refleja las bajas condiciones en la calidad de vida de los pobladores rurales, que no permiten aún el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, ni la generación de empleo e ingresos suficientes que permitan alcanzar un crecimiento sostenible que genere un punto de equilibrio en las regiones.

No obstante con el fin de mitigar esta situación y de manera particular la baja atención del 16.5% del total de la población rural del Servicio Público de Extensión Agropecuaria según el Censo Nacional Agropecuario - CNA.

Para la vigencia 2017, la Dirección de Asistencia Técnica de la Agencia de Desarrollo Rural suscribió dieciséis (16) convenios que permitieron prestar el servicio público de asistencia técnica con enfoque territorial en 21 Departamentos de Colombia, con el objetivo principal de **fortalecer la cobertura, productividad y competitividad** de las cadenas productivas priorizadas en los municipios focalizados.

Resultado de ello, se beneficiaron 67.706 pequeños y medianos productores con dicho servicio, los cuales tuvieron incidencia en 441 municipios, con una inversión aproximada 29.806 millones de pesos, e intervención en 60 líneas productivas y una cobertura estimada de 205.628 hectáreas.

<sup>14</sup> DANE-CNA, 2014.

Por otro lado, en la vigencia 2017 se expidió la Ley 1876 “Por medio de la cual se crea el sistema nacional de innovación agropecuaria y se dictan otras disposiciones”. A través de esta Ley se crea el servicio público de extensión agropecuaria que es considerado como un bien y servicio público, permanente y descentralizado, el cual permitirá a los productores agropecuarios la implementación de mejores prácticas que conlleven al beneficio propio y de la comunidad.

Así mismo, los responsables de la prestación del servicio público de extensión agropecuaria serán los municipios y departamentos. Para ello, se deben elaborar y adoptar los Planes Departamentales de Extensión Agropecuaria (PDEA), cada cuatro años, y que contendrá todas las iniciativas que permitirán la prestación del servicio público a los usuarios productores y las asociaciones u organizaciones de productores. Es importante resaltar que los Planes Integrales Departamentales de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial (PIDARET) representan un marco de orientación importante para la formulación de los Planes Departamentales de Extensión Agropecuaria - PDEA. Es importante resaltar que los Planes Integrales Departamentales de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial (PIDARET) representan un marco de orientación importante para la formulación de los Planes Departamentales de Extensión Agropecuaria (PDEA).

La Agencia de Desarrollo Rural, a través de sus Unidades Técnicas Territoriales, adelantará un acompañamiento técnico a las Secretarías de Agricultura Departamentales en su tarea de planificación, seguimiento y evaluación del servicio. De igual forma, la ADR será la encargada de imponer medidas regulatorias con el fin de garantizar que la prestación del servicio de extensión agropecuaria sea de manera adecuada.

### Comercialización y agricultura por contrato

*“La agricultura por contrato bien administrada es una forma efectiva de coordinar y promover la producción y la comercialización en la agricultura. No obstante, es esencialmente un acuerdo entre partes desiguales: empresas, agencias gubernamentales o empresarios individuales por una parte y agricultores económicamente más débiles por otra. Sin embargo, es un enfoque que puede contribuir a aumentar los ingresos de los agricultores y a generar mayor rentabilidad para los patrocinadores. Cuando los proyectos se administran en forma organizada y eficiente se reducen los riesgos y la incertidumbre para ambas partes, en comparación con lo que ocurre con la compra y venta de la producción en el mercado abierto.”<sup>15</sup>*

Dentro del análisis que el MADR realizó a partir de los resultados del Tercer Censo Nacional Agropecuario, se identificó que existen en lo rural disperso aproximadamente 3’008.910 de personas pertenecientes a la Agricultura Campesina Familiar y Comunitaria.

Al revisar el porcentaje de concentración de personas de las Unidades de Producción Agropecuaria (UPA), clasificadas como Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria (ACFC) por Departamento, en lo rural disperso, se encontró que éste varía entre el 44% correspondiente al Quindío y el 99% en

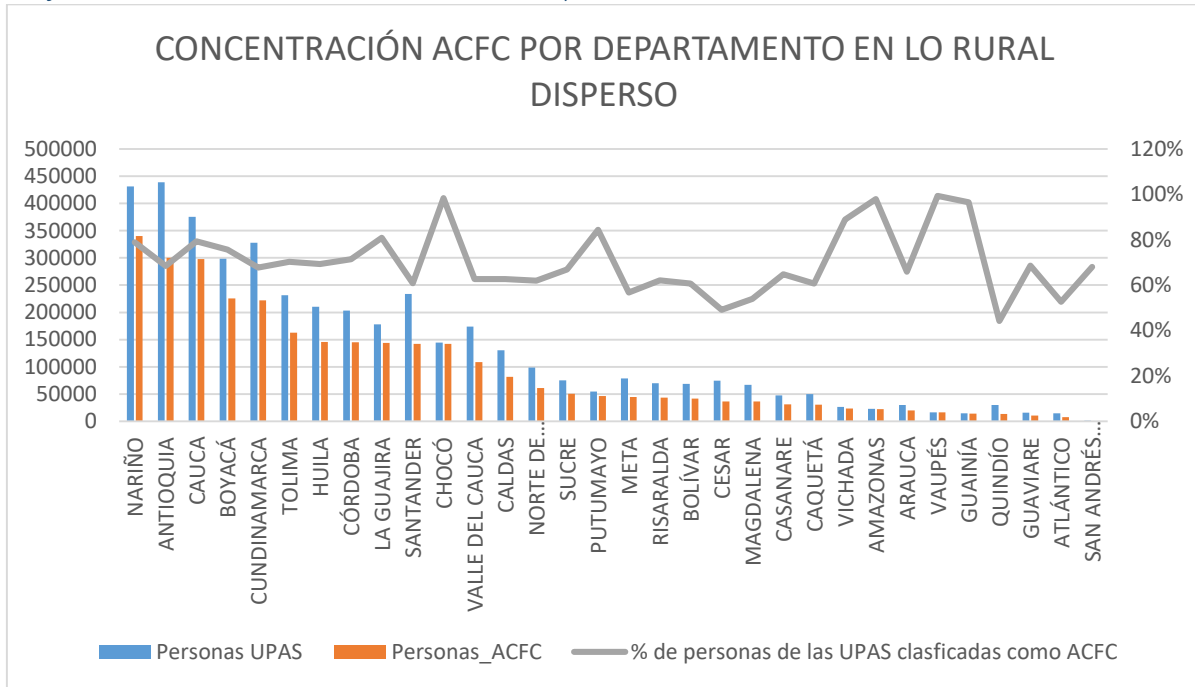
<sup>15</sup> Agricultura por Contrato, Alianzas para el Crecimiento. Boletín de servicios agrícolas de la FAO, 145.

el Vaupés (Gráfico 1), y a nivel nacional corresponde a 71.05% teniendo como referencia que se censaron 4'235.145 de personas en 2'370.099 UPA censadas.

Adicional a esto, según datos del MADR<sup>16</sup>, la producción agrícola en 2016 fue de aproximadamente 34,7 millones de toneladas, entre cultivos transitorios y permanentes, destacándose la palma de aceite con una participación del 16,2%, frutales con el 13,1%, plátano con el 10,7%, arroz con el 9%, papa con el 6,7%, hortalizas con el 5,7% y maíz con el 4,6%.

En cuanto a la línea pecuaria, específicamente de producción lechera, se produjeron también en 2016 más de 15 millones de litros de leche<sup>17</sup>. Al relacionar estas cifras de producción, con el número de UPA pertenecientes a la ACFC censadas en el CNA, se podría concluir que la mayor parte de la producción agropecuaria del país es generada por este tipo de economía.

Gráfico 5: Concentración de ACFC en lo rural disperso



Fuente: Elaboración propia a partir de datos UPRA-CNA 2014

Además, la Resolución No. 464 de 2017 del MADR, destaca la importancia de la ACFC al adoptar los lineamientos estratégicos de política pública de este rubro de la economía nacional, lo que justifica la importancia de adelantar estrategias de intervención en pro de mejorar las capacidades de la ACFC y en el marco de este Plan, las capacidades comerciales, como factor de desarrollo social y económico de los territorios.

<sup>16</sup> Evaluaciones Agropecuarias por Consenso

<sup>17</sup> Cifras 2016, a partir de estadísticas del portal [www.agronet.com](http://www.agronet.com)

Así mismo, el censo presenta como cifra de interés que el 73,7% de los productores residentes en el área rural dispersa censada, declararon no pertenecer a ninguna Asociación, mientras que el 11,9 % pertenecen a Organizaciones Comunitarias, el 6,8% Asociaciones de productores, el 6,2% a Cooperativas, el 1,2 % a un Gremio y el 0.2 % a Centros de Investigación.

Las organizaciones de productores agropecuarios, en especial las que están constituidas por pequeños productores, presentan falencias en cuanto a las habilidades o capacidades necesarias para competir y sostenerse en los mercados a los que desean llegar, como elemento indispensable en el objetivo de obtener mayores ingresos, que sean sostenibles en el tiempo y les permita mejorar la calidad de vida de sus familias. Con frecuencia esto ocurre, incluso con una adecuada preparación en lo productivo, debido en esencia al desconocimiento o baja apropiación para el cumplimiento de los requisitos de los mercados, a deficiencias en la logística comercial a cargo y, consecuentemente, a la dificultad para adaptarse a la dinámica de estos.

La comercialización de productos originados por la pequeña producción agropecuaria, se caracteriza en general por la existencia de débiles lazos en los relacionamientos comerciales, entre las organizaciones de productores y los agentes comerciales que demandan sus productos, e institucionales, con los demás actores que prestan sus servicios y apoyos a la cadena respondiendo cada uno a estrategias de competencia o de desarrollo disímiles, que distan de intereses compartidos requeridos para el desarrollo de una cadena productiva de valor incluyente y sostenible. En esta situación, se destaca la deficiente articulación de modelos de apoyos específicos para participantes en la cadena que dentro de sus políticas han implementado diversos actores del orden gremial, gubernamental (nacional y territorial) o de cooperación, en especial los dirigidos directamente al beneficio de las comunidades rurales.

La baja capacidad de respuesta de los productores agropecuarios a necesidades de desarrollo comercial, ocasionan que los pequeños productores no puedan sostenerse y se desliguen cada vez más de las oportunidades crecientes de unos mercados en desarrollo y de mayores exigencias. Por ejemplo, una cadena líder nacional minorista que comercializa productos agrícolas perecederos al detal para consumo en fresco, se abastece cerca de un 80% directamente de productores, pero se estima que solo el 3% corresponde a organizaciones de pequeños, siendo esta participación marginal, considerando que existen oportunidades en un segmento del mercado de mayor valor en crecimiento, desarrollo y con la oportunidad para establecer relaciones comerciales duraderas.

Como mecanismo para cerrar las brechas anteriormente expuesta, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural lanzó el programa “Coseche, venda a la fija”, una estrategia para apoyar la comercialización de los productos de pequeños y medianos agricultores de Colombia, bajo el esquema de agricultura por contrato, la cual consiste en pactar las condiciones de cultivo y venta con el comprador antes de que se inicie la producción.

De acuerdo con la FAO<sup>18</sup>, *“la ventaja principal de un acuerdo contractual para los agricultores radica en que el patrocinador se comprometerá a adquirir toda la producción bajo unos parámetros de*

---

<sup>18</sup> FAO. Ventajas y problemas de la agricultura por contrato.

*cantidad y calidad determinados. Los contratos también pueden dar a los agricultores acceso a una amplia variedad de servicios de extensión, técnicos y de administración que de otra forma no estarían a su alcance. Los agricultores pueden hacer uso de los acuerdos contractuales como garantía para concertar créditos con los bancos comerciales que les permitan obtener recursos para la adquisición de insumos”.*

De esta forma, las principales ventajas para los agricultores son:

- ✓ Suministro de insumos y de servicios de producción.
- ✓ Acceso al crédito.
- ✓ Preparación para la tecnología apropiada.
- ✓ Transferencia de conocimiento.
- ✓ Estructuras de precios determinadas y garantizadas.
- ✓ Acceso a mercados confiables.

Bajo este esquema, a partir de 2018 la Dirección de Comercialización de la Agencia comenzó a trabajar en la construcción del **Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización**, como respuesta a las limitaciones y brechas identificadas que impiden a las organizaciones de productores consolidar procesos sostenibles de comercialización y articularse en los mercados y es la herramienta principal con la que cuenta la ADR para poder afrontar varios de los retos y necesidades, no solo de los pequeños y medianos productores, sino del sector en general en materia de comercialización.

El Modelo está conformado por metodologías, guías técnicas e instrumentos que tienen el propósito de orientar el desarrollo de la asesoría técnica comercial a organizaciones, la consolidación de oportunidades comerciales y proveer información para la toma de decisiones y se dirige a actores del desarrollo rural tales como organizaciones de productores, empresas comercializadoras de productos agropecuarios, y en general, a los prestadores de servicios técnicos-comerciales (EPSEAS, UMATAS, otros) del orden nacional, regional y local.

Adicionalmente, el Modelo genera la posibilidad de fortalecer la capacidad comercial de las organizaciones a través de un portafolio de servicios complementarios, con el fin que les permitan completar requisitos de acceso a mercados y la generación de espacios e iniciativas de articulación interinstitucional para la promoción de encadenamientos comerciales, entre organizaciones de productores y actores comerciales demandantes.

El Modelo va de la mano con la política de **agricultura por contrato** impulsada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, especialmente en lo relacionado con las Ruedas de Negocio Agroalimentarias, las Alianzas Comerciales Agroindustriales y de Exportación y las Alianzas Público Privadas y plantea una visión de escalabilidad mediante la consolidación y análisis de aprendizajes, el desarrollo de nuevas herramientas y la transferencia constante de estas hacia los actores territoriales del desarrollo rural en los 32 Departamentos del país, respaldándose y garantizando esta escalabilidad, para el periodo 2019 – 2022.

---

Sitio Web. <http://www.fao.org/docrep/004/y0937s/y0937s01d.htm>

## Ordenamiento territorial agropecuario

“Sembrar lo que toca, donde toca”, ha sido una de las premisas de la política Colombia Siembra que lidera el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, dada la problemática en la que se identificó la existencia de más de un millón de hectáreas que están en el lugar equivocado, es decir, en las que se están sembrando productos agropecuarios que no van de acuerdo con las condiciones del clima de la región, de la tierra, de la luminosidad y que terminan en procesos productivos que no generan valor, en este sentido desde el Ministerio se formula la política pública que tiene como objetivo promover el desarrollo rural agropecuario con enfoque territorial mediante la articulación de los componentes de ordenamiento productivo agropecuario y de ordenamiento social de la propiedad, formalizada a través de la Resolución 128 de 2017 “Por medio de la cual se adoptan las bases para la gestión del territorio para usos agropecuarios y los lineamientos de su estrategia de planificación sectorial agropecuaria”.

39

Y es con base en la implementación de esta política que la Agencia de Desarrollo Rural, junto con las demás entidades del sector agropecuario debemos articular nuestros roles en el territorio, para trabajar en forma coordinada por el desarrollo rural. Para lograr este objetivo, se debe fortalecer la articulación de los servicios de extensión agropecuaria, comercialización, adecuación de tierras y asociatividad, los cuales deben estar disponibles para los habitantes del campo, de tal manera que sepan qué producir y cuál es la manera más eficiente de producir haciendo uso racional de los recursos disponibles e implementando Buenas Prácticas Agrícolas en sus regiones, conociendo las expectativas del mercado y garantizando que tengan seguridad jurídica de la propiedad y que todo este proceso incida en los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial.

Lo anterior se refuerza en el concepto de la UPRA sobre el ordenamiento productivo y social de la propiedad rural (OPSPR), que lo define como “...el resultado de un proceso de planificación participativo y multisectorial de carácter técnico, administrativo y político, el cual busca contribuir en la armonización de la gestión de los usos agropecuarios y la tenencia de la tierra rural, de manera que se mejore o mantenga un adecuado equilibrio entre la producción agropecuaria (agrícola, pecuaria, forestal, acuícola y pesquera), el uso eficiente del suelo, la competitividad y la sostenibilidad social, ambiental y económica de manera articulada a los instrumentos del ordenamiento territorial y desarrollo rural existentes en el territorio.”

*Ilustración 1: Ordenamiento productivo y social de la propiedad rural*



Fuente: <https://www.upra.gov.co/web/guest/uso-y-adequacion-de-tierras/ordenamiento-productivo>

Y esta integración del ordenamiento social de la propiedad y el ordenamiento productivo, debe darse en el marco de los ocho (8) principios orientadores de la política de ordenamiento productivo social de la propiedad rural, establecidos en el Artículo 7° de la Resolución 128 de 2017:

1. **Gobernanza de la tierra.** Es la generación de sinergias e interacciones democráticas de lo público y lo privado para la gestión armónica, eficiente y eficaz de los asuntos de bienestar común, particularmente los relativos al acceso y uso de la tierra rural en Colombia, procurando el desarrollo territorial sostenible, mediante procesos, mecanismos e instrumentos formales e informales, construidos por la sociedad territorialmente organizada, a partir de valores, tradiciones y costumbres, políticas y normas, así como de instituciones públicas y sociales.
2. **Enfoque territorial participativo.** Reconoce una ruralidad diferenciada y a los habitantes rurales como gestores y actores de su propio desarrollo. A su vez adopta la concepción de una nueva ruralidad que supera la dicotomía rural urbana y mira más las sinergias y complementariedades que reduzcan las brechas de exclusión de la población rural.
3. **Competitividad territorial.** Un territorio es competitivo cuando ofrece competitividad sistémica que favorece la productividad de empresas eficientes (competitividad privada o de empresas), que tienen máximas externalidades positivas sobre el entorno territorial donde se encuentran, expresadas en trabajo para los habitantes locales, conservación ambiental, y mejoramiento de las condiciones de vida de la población (rentas sociales), aspectos que a su vez permiten una competitividad privada o empresarial sostenible.
4. **Seguridad jurídica.** Este principio se basa en la certeza y la confianza que brinda el Estado a la población rural de mantener un orden en el territorio, de modo que el individuo, sus bienes y sus derechos serán protegidos, o en caso contrario serán reparados.
5. **Gestión planificada y prospectiva.** Los procesos de ordenamiento social de la propiedad y ordenamiento productivo se apoyarán en una planificación que dirija las acciones de manera sistemática, en función de los objetivos trazados, recursos y tiempos, a partir de estrategias, planes, programas y proyectos. Las acciones e instrumentos se formulan y realizan a partir del conocimiento y análisis, con la participación activa de los actores estratégicos.
6. **Resiliencia y capacidad de adaptación de las personas.** Es deber de la política de OPSPR mejorar la capacidad de las personas y las sociedades para reducir sus vulnerabilidades, a través de la oferta de alternativas sólidas y sostenibles que permitan que las personas hagan frente y se adapten a los eventos adversos.
7. **Innovación.** Los procesos de OPSPR promoverán la generación de nuevos conocimientos y tecnología, con el objetivo de brindar mayor bienestar a partir de su empleo. La ciencia y la tecnología son factores críticos para mejorar la productividad. No obstante, la efectividad dependerá de la interacción de los productos de la investigación con las necesidades de los productores agropecuarios.
8. **Enfoque diferencial.** En la implementación de la política de OPSPR se reconocerá la forma diferenciada en que poblaciones con características particulares en razón de su edad, género, pertenencia étnica, orientación sexual o situación de discapacidad, pudieran ser afectadas. Se brindará especial atención a la población víctima del conflicto armado.

A la luz de estos principios y en articulación con otras entidades del sector agropecuario y rural, se van a implementar las acciones necesarias para dar cumplimiento a los lineamientos orientados a



acoger el Ordenamiento Productivo Agropecuario en el territorio, desde la misionalidad propia de la ADR.

### Asociatividad para el desarrollo agropecuario y rural

La asociatividad rural se manifiesta en grupos de personas que deciden organizarse de manera voluntaria, con unas reglas de juego y objetivos colectivos y compartidos de carácter económico o social. La asociatividad es una estrategia de cooperación que permite a los productores rurales la posibilidad voluntaria de organizarse con un objetivo y beneficio en común, bajo los principios de solidaridad, colaboración y comunidad con el fin de mejorar la productividad, competitividad, sostenibilidad y el desarrollo social integral del territorio mejorando las condiciones de vida de sus pobladores (ADR, 2018).

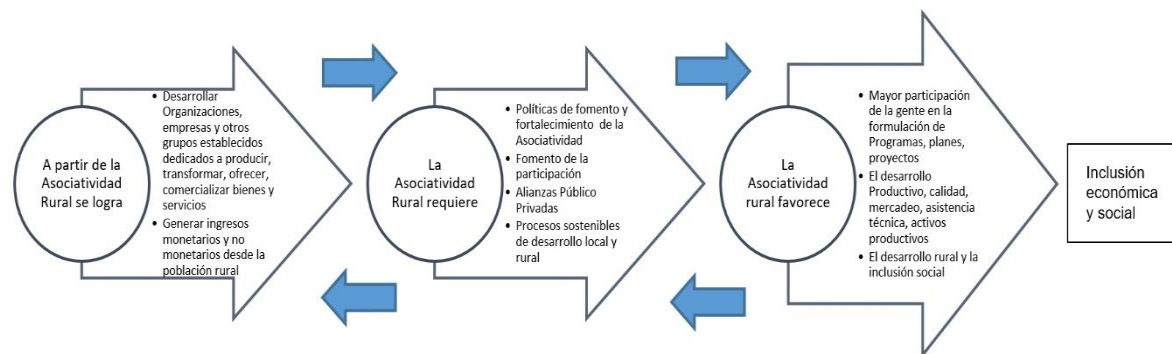
41

Dicho de otro modo, la gente se organiza para poder alcanzar metas comunes o individuales a partir de lo que cada miembro del grupo organizado aporta al mismo. No obstante, el deseo de aprender más y aportar más para el desarrollo de la organización dependerá de lo que cada uno de los miembros del grupo aspira obtener como premio al hacerlo y se incrementará en la medida en que la esperanza de ser beneficiado por el trabajo en ese grupo se cumpla.

La asociatividad es la clave para el desarrollo sostenible (ese equilibrio deseado entre lo ambiental, lo social y lo económico) de los territorios rurales, tanto por el papel que juegan en la forma como se organiza la producción de bienes y servicios, como por su aporte a la seguridad y soberanía alimentaria de la población.

El éxito de las organizaciones rurales en el mercado, favorece la creación y permanencia de los asociados y sus familias en el mundo rural, favoreciendo así su arraigo y el desarrollo de los territorios. La asociatividad rural permite el acceso a líneas de crédito público y privado, fomenta los mercados locales y regionales, promueve la creación del empleo formal y no formal y la producción de bienes y servicios agropecuarios y de la llamada nueva ruralidad (FAO, 2014), es decir, esos productos y servicios que no son ni de origen agrícola o pecuario específicamente, sino que pueden ser de servicios turísticos, ambientales, de la economía del cuidado, entre otros.

*Ilustración 2: Secuencia lógica de la relación que existe entre asociatividad rural y la inclusión económica y social.*



Fuente: ADR - FAO convenio 749 de 2017

El desarrollo rural es el resultado, al menos en parte de la asociatividad rural, no obstante, es gracias a esta última que se logran enlazar los eslabones que han de conducir a la inclusión económica y social de las comunidades.

Para que esta asociatividad pueda consolidarse, se requiere que existan políticas de fomento y fortalecimiento, alianzas público privadas y procesos de sostenibilidad de desarrollo rural y local, las cuales también han de motivar a su vez, la participación de las personas en la formulación de planes y proyectos y la creación de sinergias.

Por esto, la Agencia tiene dentro de su funciones, entre otras:

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.
2. Diseñar y ejecutar programas de apoyo a la formalización y fortalecimiento de las organizaciones sociales, comunitarias y productivas rurales, entre otras, para la conformación de redes de estructuradores y ejecutores de proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural.
3. Constituir alianzas con las entidades territoriales e instancias de integración territorial y las organizaciones sociales, comunitarias y productivas rurales para impulsar el desarrollo agropecuario y rural con enfoque territorial.

En cumplimiento de estas funciones, la Vicepresidencia de Proyectos de la Agencia a través de la Dirección de Participación y Asociatividad, desde la vigencia 2016 ha logrado realizar acciones de fortalecimiento asociativo, con 120 asociaciones beneficiarias de Proyectos Productivos de Desarrollo Agropecuario y Rural cofinanciados por la Agencia, promoviendo la sostenibilidad de los emprendimientos rurales e impactando 5.707 beneficiarios, de los cuales 1.925 son mujeres y 1.239 son víctimas.

Estas organizaciones cuentan con diagnóstico, caracterización y plan de trabajo para el fortalecimiento asociativo; y de ellas, 90 ya iniciaron el proceso de implementación y seguimiento a este plan de trabajo.

En el marco del fomento asociativo, la Agencia está implementando la estrategia denominada “Escuelas de asociatividad”, que tiene como objeto fortalecer las capacidades organizacionales e institucionales con asociaciones de jóvenes rurales y su metodología busca reactivar la actividad económica, con el fin de lograr la paz y la reconciliación en los territorios, por medio del fortalecimiento de capacidades asociativas, productivas y relacionales de los pobladores rurales, basándose en un método de acompañamiento y una red de colaboración.

A la fecha, se han consolidado 4 escuelas de asociatividad, ubicadas en los territorios de Ciénaga – Magdalena, Tumaco – Nariño, Carepa - Antioquia y Bajo Baudó – Chocó, con 5 organizaciones, las cuales trabajan con análisis de género y de la participación de mujeres y jóvenes, haciendo parte 167 familias, de las cuales el 35% son mujeres y el 21% jóvenes.

Adicionalmente, la Agencia consolidó una alianza con FAO y PROCASUR, para llevar a cabo una experiencia de capacitación del fomento de la asociatividad y promoción del emprendimiento en territorio, denominada “Territorios de Aprendizaje”, desarrollada en Belén de Umbría y dirigida a las asociaciones de jóvenes de las Escuelas de Asociatividad, en busca del desarrollo de capacidades y competencias, a través de la interacción con líderes y talentos de organizaciones locales, que han logrado consolidarse con prácticas cotidianas y exitosas de promoción a la asociatividad y al emprendimiento.

De igual manera, se están adelantando las gestiones para la consolidación de una Alianza Estrategia entre la Agencia de Cooperación Internacional del Japón – JICA, Unidad para la Atención y Reparación Integral de Víctimas UARIV, Unidad de Restitución de Tierras - URT y la ADR, con el fin de dar mayor eficiencia a la intervención de la población víctima del conflicto armado, la cual se está realizando mediante el proyecto denominado “Fortalecimiento Asociativo y Comercial de Proyectos Productivos para las Víctimas del Conflicto Armado” y se encuentra aún en proceso de implementación.

### Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural - PIDAR

Atendiendo a la competencia sectorial de la ADR frente al fomento de proyectos de carácter agropecuario y rural, las líneas de cofinanciación mediante las cuales se apoyan los proyectos integrales en territorio son: Asistencia técnica<sup>19</sup>, acceso a activos productivos<sup>20</sup>, adecuación de tierras<sup>21</sup> y comercialización<sup>22</sup>.

Para desarrollar estos proyectos, la Agencia ha estructurado un conjunto de instrumentos y metodologías, en las que intervienen de manera articulada, tanto la Vicepresidencia de Integración Productiva como la Vicepresidencia de Proyectos, según las etapas en las que se encuentren los PIDAR y según lo definido en el *“Reglamento para la aprobación de los proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural con enfoque territorial y la adjudicación de los recursos que los cofinancian”*.

De acuerdo con los procesos definidos, los proyectos inician su tránsito en la Agencia, bien sea desde las Unidades Técnicas Territoriales -UTT o desde del Nivel Central, con la recepción de iniciativas, la estructuración de los proyectos, la evaluación y calificación, el otorgamiento de la cofinanciación y el acompañamiento en la implementación y seguimiento a la ejecución. En el siguiente aparte, se detalla el estado de los proyectos integrales según sus etapas.

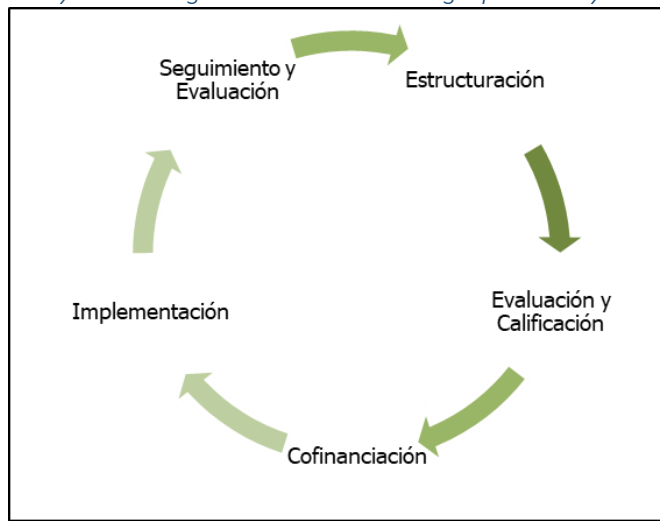
<sup>19</sup> Artículo 18 del Decreto Ley 2364 de 2015

<sup>20</sup> Artículo 19 del Decreto Ley 2364 de 2015

<sup>21</sup> Artículo 20 del Decreto Ley 2364 de 2015

<sup>22</sup> Artículo 21 del Decreto Ley 2364 de 2015

Ilustración 3: Ciclo de los Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural



Fuente: Creación propia ADR

Durante la vigencia 2016, la Agencia dedicó sus esfuerzos para reglamentar y definir los parámetros generales, tanto para la estructuración como para la implementación de proyectos siendo aprobados el Acuerdo 007 del 28 de septiembre 2016, “por medio del cual se adopta el reglamento para la estructuración, evaluación, calificación y cofinanciación de proyectos integrales” y el Acuerdo 008 del 21 de diciembre 2016, “por medio del cual se distribuyen los recursos para la cofinanciación de proyectos”, motivo por el cual los procesos tanto de estructuración como de implementación de proyectos PIDAR, inician en el año 2017.

Así mismo, desde la Vigencia 2016, la Agencia de Desarrollo Rural ha venido operando los Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial, a través de esquemas de cooperación con organismos multilaterales de carácter internacional, que apoyan a las entidades del Estado, no solo en la implementación de los proyectos, sino en esquemas de fortalecimiento asociativo y transformación del modelo económico de los productores rurales, para migrar de la ilicitud a actividades productivas lícitas que los fortalezcan en su generación de ingresos.

Ahora bien, la Agencia de Desarrollo Rural se encuentra trabajando para que sus procesos estén acordes con las Bases Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, en especial, el Pacto por la sostenibilidad: producir conservando y conservar produciendo, donde el campo jugará un papel importante en el desarrollo rural del país. En función de esto está realizando un análisis exhaustivo para verificar los mecanismos a través de los cuales la Agencia ejecutará cada uno de los proyectos tendientes al cumplimiento de las metas establecidas en los proyectos de inversión y que guardan estrecha relación con los Planes y Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial.

Es claro que los Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial, son los que soportan la mayor parte de la misionalidad establecida en el Decreto 2364 de 2015, sin dejar de lado, otras funciones que tiene la Agencia de Desarrollo Rural otorgadas por la ley (El servicio

público de adecuación de tierras y el servicio de extensión agropecuaria), es importante recalcar, que de acuerdo con el numeral 4 del artículo 17, corresponde al Vicepresidente de Integración Productiva “proponer para aprobación del Presidente, los modelos de operación y ejecución de los proyectos que cofinancie la Agencia, incluidos los de asociación público-privada, las concesiones, los convenios marco de cofinanciación con entidades territoriales y los contratos con operadores, entre otros”, actividad que es de vital importancia para que desde la Agencia pueda ponerse en marcha el modelo de operación de los Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial, lo cual reiteramos, se está trabajando para adoptar el modelo de ejecución que mejor convenga no solo para los procesos de la Agencia, sino, para llegar con la oferta institucional de manera más eficaz y eficiente a los pequeños y medianos productores del país.

Así las cosas a continuación, se relaciona las iniciativas recibidas por los 32 Departamentos, especificando el número de posibles beneficiarios y el valor solicitado a cofinanciar, teniendo en cuenta el modelo de cofinanciación de Agencia.

*Tabla 6: Relación de iniciativas recibidas en la ADR 2016-2018*

DEPARTAMENTO	Total de Proyectos por DPTO	Total de Familias Beneficiarias	Total de Cofinanciación Solicitada
AMAZONAS	7	75	\$ 6.975.863.200
ANTIOQUIA	200	68531	\$ 223.098.954.045
ARAUCA	97	9786	\$ 2.791.780.339.487
ARCHIPIÉLAGO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA	1	90	\$ 10.550.000
ATLANTICO	96	48452	\$ 135.755.168.850
BOLIVAR	185	74905	\$ 2.967.018.035.582
BOYACA	137	63521	\$ 139.967.278.240
CALDAS	99	22079	\$ 103.591.955.683
CAQUETA	77	7172	\$ 60.465.759.428
CASANARE	70	37666	\$ 118.751.314.714
CAUCA	214	19902	\$ 239.382.867.265
CESAR	92	53371	\$ 312.618.414.375
CHOCO	193	89997	\$ 610.555.245.915
CORDOBA	203	36448	\$ 11.290.332.925.540
CUNDINAMARCA	152	25984	\$ 147.556.875.068
GUAINIA	9	464	\$ 3.043.776.170
GUAVIARE	28	3241	\$ 79.303.509.253
HUILA	268	56468	\$ 196.070.591.686
LA GUAJIRA	73	11727	\$ 106.258.994.373
MAGDALENA	172	76783	\$ 247.202.818.636
META	225	30381	\$ 307.618.005.632
NARIÑO	284	70143	\$ 267.671.641.730
NORTE DE SANTANDER	81	11279	\$ 2.749.614.283.943
PUTUMAYO	85	37167	\$ 75.619.429.079
QUINDIO	39	60581	\$ 2.719.044.956.815
RISARALDA	23	56518	\$ 43.021.510.386
SANTANDER	166	77125	\$ 399.391.648.413
SUCRE	113	81353	\$ 184.542.047.706
TOLIMA	236	48130	\$ 655.073.405.915
VALLE DEL CAUCA	110	53025	\$ 752.825.774.416
VAUPES	16	3856	\$ 8.630.160.149
VICHADA	37	12498	\$ 56.804.269.604
No Registra	202	379	\$ 159.108.977.022
<b>Total general</b>	<b>3990</b>	<b>1249097</b>	<b>\$ 28.158.707.348.321</b>

Fuente: Creación propia de Vicepresidencia Integración Productiva

Estas iniciativas son revisadas por los equipos técnicos en el nivel nacional y en las Unidades Técnicas Territoriales –UTT, donde a través de la identificación de unos criterios mínimos habilitantes los cuales son técnicos, ambientales, financieros, jurídicos y organizacionales.

Una vez realizada la verificación de las iniciativas, se concluye que las mismas pueden ser devueltas, archivadas, retiradas, o inician el proceso de estructuración hasta su cofinanciación. En este sentido, se presenta la relación de iniciativas según el proceso:

Tabla 7: Relación de iniciativas según proceso 2016-2018

ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO	No DE PROYECTO
Ajuste <sup>23</sup>	389
Archivado <sup>24</sup>	175
Devuelto <sup>25</sup>	2.412
Estructuración <sup>26</sup>	579
Remitido UTT <sup>27</sup>	74
Resolución <sup>28</sup>	189
Retirado <sup>29</sup>	27
Evaluación <sup>30</sup>	145
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>3.990</b>

Fuente: Creación propia de Vicepresidencia Integración Productiva

Con base en lo anterior, a partir de la vigencia 2017 se inició el proceso de estructuración e implementación de proyectos, logrando la cofinanciación 54 proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural con resolución, cuya cofinanciación ascendió a la suma de \$27.762 millones de pesos, beneficiando a 3.172 productores, de los cuales el 29% son víctimas y el 17% pertenecen a alguna comunidad étnica. Adicionalmente el valor apalancado por concepto de contrapartida fue \$13.651 millones de pesos de pesos.

Para la vigencia 2018, en un esfuerzo por avanzar sustancialmente en las metas rezagadas de las vigencias anteriores, la Agencia logró cofinanciar 135 proyectos lo cual asciende a la suma de \$165.518 millones de pesos, mediante los cuales se beneficiaron aproximadamente 15.646 productores, de los cuales 31% son víctimas y 13% pertenecen a alguna comunidad étnica.

<sup>23</sup> En ajuste: La vicepresidencia de proyectos solicita aclaraciones al proyecto

<sup>24</sup> Archivado: Son proyectos que no cumplieron con los requisitos para ser susceptibles de financiación

<sup>25</sup> Devuelto: Se devuelve el proyecto a quien lo presento por el no cumplimiento de requisitos mínimos.

<sup>26</sup> Estructuración: Son proyectos que cumplieron con los requisitos mínimos de los perfiles del proyecto y pasaron a la etapa de estructuración.

<sup>27</sup> Remitido UTT: Una vez estructurado el proyecto las UTT los remiten a la Vicepresidencia de Integración Productiva, para la posterior radicación en la vicepresidencia de proyectos

<sup>28</sup> Resolución: Una vez el proyecto pasa por la etapa de calificación y de acuerdo con lo definido por el Consejo Directivo se aprueba la cofinanciación de los proyectos a través de una resolución.

<sup>29</sup> Retirado: Son proyectos retirados por quien los presentó.

<sup>30</sup> Evaluación: Son proyectos que se encuentran en la etapa de evaluación para establecer la pertinencia de la cofinanciación de los mismos.

Así las cosas para la vigencia 2019 se estima la cofinanciación de 20 proyectos integrales con un presupuesto de 59.250 millones, para la ejecución de estos recursos la ADR realizó una distribución indicativa de acuerdo con la metodología para aplicación del criterio de distribución – indicador de distribución rural (IDR) establecido en el “Manual para la aprobación de los proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural con enfoque territorial y la adjudicación de los recursos que los cofinancian”.

Teniendo en cuenta lo anterior y de acuerdo con los criterios de distribución vigentes establecidos por el MADR a través del oficio con radicado Nro. 2018000283521 del 12 de diciembre de 2018, se realizó una distribución por departamento, priorizando aquellos que tienen mayor déficit de atención de población víctima, compromisos establecidos en documentos CONPES y en mesas de concertación y dialogo.

Así las cosas la distribución realizada de los recursos para cofinanciación de PIDAR contemplo la atención a población victima en un 66% aproximadamente. Conforme a lo anterior, el indicador de distribución rural se aplicó a los departamentos que cuentan con un mayor déficit en la atención a este tipo de población, buscando optimizar los recursos a través de inversiones con mayor impacto en estos territorios.

Tabla 8: Distribución Indicativa recursos de cofinanciación vigencia 2019

REGIÓN	DEPTO.	% DISTRIBUCIÓN	VALOR DISTRIBUIDO
Amazonía	Putumayo	4%	\$ 2.532.389.586
Centro oriente	Boyacá	8%	\$ 4.562.821.286
	Huila	6%	\$ 3.675.895.296
	Norte de Santander	6%	\$ 3.336.422.710
	Tolima	6%	\$ 3.765.281.904
Occidente	Antioquia	7%	\$ 3.977.208.918
	Cauca	7%	\$ 3.909.879.478
	Nariño	7%	\$ 3.876.596.629
	Valle	5%	\$ 3.120.470.905
Orinoquía	Meta	5%	\$ 3.055.009.209
Caribe	Bolívar	6%	\$ 3.582.180.922
	Cesar	7%	\$ 3.890.132.320
	Córdoba	7%	\$ 4.122.410.455
	Guajira	7%	\$ 4.261.392.592
	Magdalena	7%	\$ 3.921.052.307
	Sucre	6%	\$ 3.660.946.484
<b>TOTAL DISTRIBUIDO</b>			<b>\$ 59.250.091.000</b>

Fuente: Elaboración propia ADR

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Con la publicación del documento de las Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, denominado “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, desde la Oficina de Planeación se estableció un plan de trabajo para ejecutarlo articuladamente con las dependencias de la Agencia de Desarrollo Rural, para la construcción del Plan Estratégico Institucional 2018-2022, el cual se encuentra enmarcado en los siguientes lineamientos definidos desde el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – MADR e incluidos en el Plan Nacional de Desarrollo:

*Ilustración 4: Lineamientos para el Sector Agricultura y Desarrollo Rural*



Fuente: Elaboración propia con base en lineamientos PND y MADR

Resultado de este ejercicio, se definieron 3 líneas estratégicas, junto con los objetivos que las componen, los cuales se detallan a continuación:

*Ilustración 5: Líneas y objetivos estratégicos 2018 - 2022*



Fuente: Elaboración propia con base en resultados y mesas de trabajo internas.



## Línea estratégica 1: Dinamización de la competitividad rural

La Agencia de Desarrollo Rural, tiene dentro de sus funciones la de contribuir a mejorar la productividad, ingresos, capacidades y condiciones de vida que beneficien a los pequeños y medianos productores rurales y a las Entidades Territoriales que presenten iniciativas colectivas que beneficien a la comunidad, a través de los Planes Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial, los Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural – PIDAR que podrán ser proyectos estratégicos nacionales, proyectos territoriales y proyectos asociativos enmarcados en las cuatro líneas de cofinanciación, y por último los Planes Departamentales de Extensión Agropecuaria – PDEA, los cuales buscan contribuir a la generación de transformaciones sociales, productivas, tecnológicas y de innovación en los productores y territorios, para ser más productivos, competitivos y sostenibles.

La dinamización de la competitividad rural es un proceso que es posible desarrollar, a través de diferentes estrategias articuladas de manera armónica y asociada a la aptitud agropecuaria del suelo de las regiones, los cuales han sido identificados a través de los Planes Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural con enfoque territorial y otras herramientas de orden territorial, sobre las cuales se deben estructurar los proyectos a cofinanciar.

Adicionalmente, con la entrada en vigencia de la Ley 1876 de 2017, “*por la cual se crea el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria*”, para la reglamentación de los articulados del Subsistema Nacional de Extensión Agropecuaria, a la Agencia de Desarrollo Rural le concierne inicialmente la reglamentación correspondiente a la habilitación de Entidades Prestadoras del Servicio – EPSEA, los lineamientos para la construcción de los Planes Departamentales de Extensión Agropecuaria – PDEA, la reglamentación del Fondo Nacional de Extensión Agropecuaria y el registro de usuarios del servicio de extensión agropecuaria.

Es de resaltar que la reglamentación de estos temas, es clave para impulsar el desarrollo del sector agropecuario, puesto que de acuerdo con los datos del censo agropecuario del 2014, solo el 16 % de los 2.5 millones de productores que existen en el país, fueron atendidos con asistencia técnica, a esto se suma a la baja continuidad en la prestación del servicio y la poca pertinencia para lograr disminuir la brecha tecnológica, que permita que la actividad agropecuaria sea productiva, competitiva y sostenible con de base en la demanda de los mercados.

En este sentido y para hacer más dinámico el sector agropecuario, se plantearon los siguientes objetivos estratégicos:

### Objetivos estratégicos línea 1

- Promover el desarrollo de capacidades para la generación sostenible de ingresos en la comunidad rural, a partir de la realización de intervenciones efectivas y acordes con la aptitud agropecuaria de los territorios.

- Fortalecer la productividad y competitividad de las cadenas de valor y sistemas productivos del sector agropecuario, a través del acompañamiento técnico, la coordinación interinstitucional y la implementación del Subsistema Nacional de Extensión Agropecuaria.

Con la radicación del proyecto de Ley del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, a continuación, se detallan los indicadores que serán ejecutados por parte de la Agencia de desarrollo Rural durante el próximo cuatrienio, es de aclarar que dos de estos indicadores son compartidos en su ejecución con otras entidades del sector Agricultura.

Tabla 9: Indicadores desarrollo agropecuario y rural PND 2018-2022

Indicadores	2019	2020	2021	2022	Meta cuatrienio	Presupuesto Cuatrienio (Cifras en millones de pesos)
Planes de Desarrollo Agropecuario y Rural	3	8	8	3	22	11.000
Esquemas Asociativos Fortalecidos	50	66	97	97	310	200.000
Productores atendidos con servicio de extensión agropecuaria.	20.000	100.000	200.000	230.000	550.000	412.500
Número de productores con acuerdos comerciales suscritos - Agricultura por contrato	10.000	38.400	103.600	148.000	300.000*	150.000
	15.000	20.000	30.000	35.000	100.000***	
Productores beneficiados con estrategias de inclusión productiva	10.636	29.087	27.307	24.481	91.511**	\$477.306
	3.626	3.746	3.982	4.244	15.597***	
Participación de mujeres rurales beneficiarias del servicio de extensión agropecuaria	15%	20%	25%	30%	30%	123.750

\* Meta compartida con MADR - ADR - FINAGRO - URT - AUNAP - ART

\*\* Meta compartida con MADR - ADR - URT - AUNAP- ART - ANT

\*\*\*Aporte meta ADR

A continuación se detalla el desarrollo de cada uno de los indicadores del PND así:

- **Planes de Desarrollo Agropecuario y Rural**

Como se establece en la tabla nro. 8 la meta para este indicador es de 22 planes de desarrollo agropecuario y rural para realizar durante el cuatrienio.

La construcción de los Planes parte del principio de “construir sobre lo construido”, es decir, contar con los ejercicios previos de planificación que se encuentran vigentes dentro del territorio, entendiendo que éstos ya han sido formulados con una base amplia participativa y han sido validados por las instituciones locales, reconociendo los espacios participativos de las comunidades, las entidades, organizaciones, el sector público y privado, la cooperación internacional, entre otros actores, en cada Departamento, legitimando los espacios de planeación sectorial, como son los Consejos Seccionales de Desarrollo Agropecuario – CONSEA, como instancias de consulta y validación.

La Agencia cuenta con una ruta metodológica en la que se contemplan las seis fases de un proceso de planificación, a saber:

*Ilustración 6: Ruta Metodológica Formulación de Planes de Desarrollo Agropecuario y Rural*



Fuente: ADR

La meta establecida para el cuatrienio es contar con 22 instrumentos de planificación para el año 2022, partiendo del principio de articulación interinstitucional, en el cual, las Entidades Territoriales e incluso con aporte de cooperación internacional, puedan contribuir con recursos financieros, humanos y físicos, para contar lo más pronto posible con las hojas de ruta que permitan a los nuevos gobiernos locales, definir sus demandas en el marco del desarrollo agropecuario y rural y con ello contar con este instrumento para que se pueda direccionar la oferta del sector, especialmente lo competente a la ADR en los procesos de cofinanciación de proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural, basados en las particularidades territoriales.

En este orden de ideas, la Agencia fortalecerá sus equipos territoriales para que en articulación con las demás entidades del sector y los actores locales, se desarrollen las metas a corto, mediano y largo plazo, acorde con el manual metodológico definido y de forma simultánea, se procurará el apoyo a la construcción de los Planes Departamentales de Extensión Agropecuaria (PDEA),

partiendo de la base que las fases de diagnóstico y prospectiva territorial, son funcionales para dicho ejercicio, el cual debe ser liderado por los Departamentos.

Los Planes se deberán centrar en 4 ejes estratégicos<sup>31</sup> o líneas principales, que representan las prioridades sobre las cuales orientaran los esfuerzos de los actores públicos y privados departamentales para avanzar en el desarrollo agropecuario y rural departamental, los cuales son:

**Eje 1:** Definido como La competitividad sectorial está dada por la administración de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad de las empresas agropecuarias y el bienestar de la población de una región.

**Eje 2:** El cual se definió como Intervenciones integrales dirigidas al fortalecimiento de las capacidades sociales, económicas y políticas de las familias, comunidades y organizaciones de Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria (ACFC) y pequeños productores, sobre la base de un desarrollo rural con enfoque territorial que mejore la sostenibilidad de la producción agropecuaria y genera el bienestar y buen vivir de la población rural (MADR, Resolución 464, 2017, art.2).

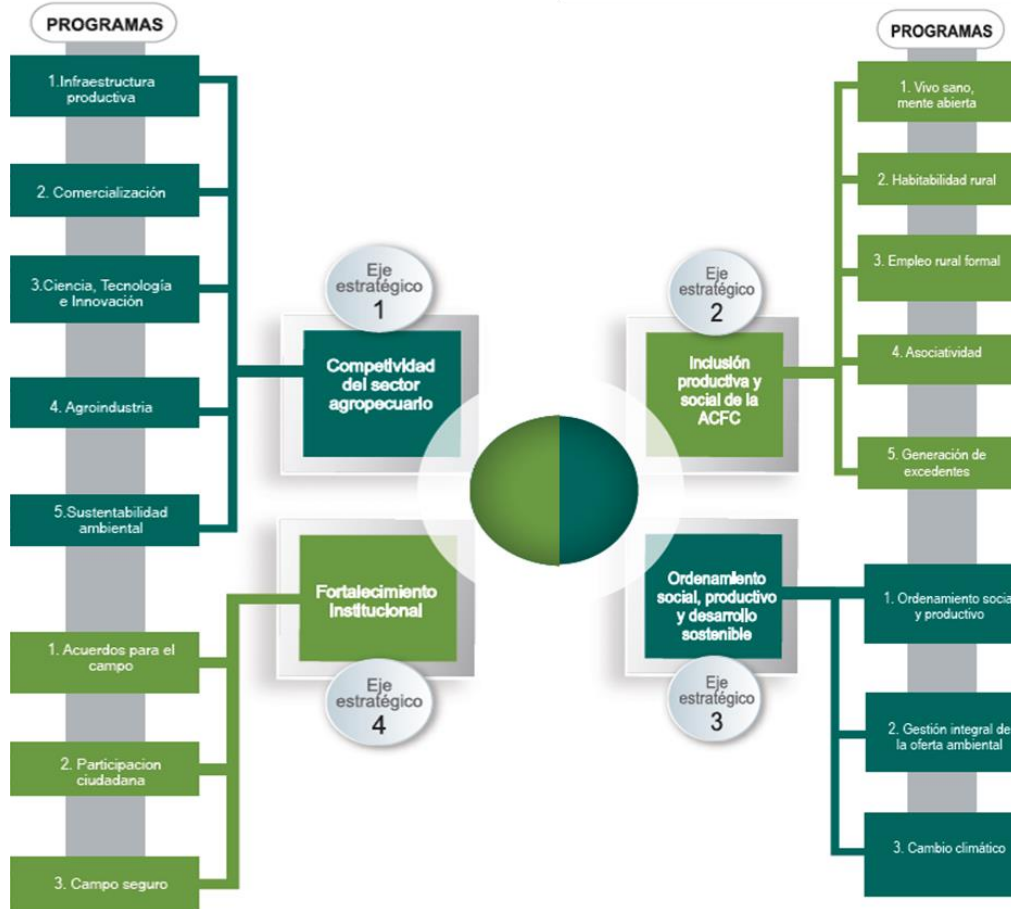
**Eje 3:** A este eje se le mantuvieron dos definiciones para poder visibilizar de mejor manera los aspectos ambientales quedando así, “El ordenamiento productivo y social de la propiedad rural es el resultado de un proceso de planificación participativo y multisectorial de carácter técnico, administrativo y político, el cual busca contribuir en la armonización de la gestión de los usos agropecuarios y la tenencia de la tierra rural, de manera que se mejore o mantenga un adecuado equilibrio entre la producción agropecuaria (agrícola, pecuaria, forestal, acuícola y pesquera), el uso eficiente del suelo, la distribución equitativa y seguridad jurídica de la tenencia de la tierra, y la competitividad y la sostenibilidad social, ambiental y económica de manera articulada a los instrumentos del ordenamiento territorial y desarrollo rural existentes en el territorio” (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Resolución 128 de 2017, Art.5) y el

**Eje 4:** Definido como Desarrollo de las capacidades de las organizaciones públicas, privadas y no gubernamentales para la toma de decisiones, el ejercicio de derechos y deberes, la negociación de diferencias, y la articulación de intereses y acciones para el desarrollo agropecuario y rural del territorio.

---

<sup>31</sup> La definición de los ejes estratégicos se realizó analizando documentos de referencia como las estrategias definidas en la Misión para la Transformación del Campo y documentos que dictan lineamientos de política en el sector como los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, los programas orientados a resultados del DNP y los pilares definidos en la metodología PDET.

Ilustración 7: Ejes estratégicos de los planes



Fuente: ADR

- **Esquemas Asociativos Fortalecidos**

Como se establece en la tabla nro. 8 la meta para este indicador es de 310 esquemas asociativos fortalecidos durante el cuatrienio.

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.

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.

Entre las acciones se prevé capacitaciones en:

1. Conciencia sobre la importancia de adaptar nuevos métodos de producción.
2. Aspectos técnicos de producción según tipo de actividad agropecuaria.
3. Habilidades de negocios y empresarización, gestión contable, financiera y administrativa.
4. Habilidades blandas (liderazgo, comunicación y negociación).
5. Formulación y estructuración de proyectos, velando además por la implementación de esta estrategia en esquemas asociativos de mujeres.

Adicionalmente, se promoverán intercambios entre Asociaciones rurales con amplia trayectoria y aquellas con menor experiencia, para fortalecer las capacidades de las últimas.

En este sentido para el cuatrienio 2018-2022, la ADR fortalecerá 310 esquemas asociativos entre los servicios de apoyo para el fomento y la asesoría para el fortalecimiento asociativo:

*Tabla 10: Meta cuatrienio esquemas asociativos PND 2018-2022*

Producto	Indicador	Unidad de Medida	Meta horizonte del proyecto
Servicio de apoyo para el fomento de la asociatividad	Asociaciones Apoyadas	Número	80
Servicio de asesoría para el fortalecimiento de la asociatividad	Asociaciones Fortalecidas	Número	230

El fortalecimiento de las formas asociativas rurales es estratégico para el desarrollo rural y como elemento central de una política pública para la inclusión en el campo.

En tal virtud, la ADR implementará las acciones tendientes al desarrollo de habilidades y fortalecimiento de capacidades, individuales y colectivas, para la efectiva participación de la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria, 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.

*Tabla 11: Meta cuatrienio ACFC PND 2018-2022*

Producto	Indicador	Unidad de Medida	Meta horizonte del proyecto
Servicio de apoyo para el fomento organizativo de la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria	Productores agropecuarios apoyados	Número	230

- **Productores atendidos con servicio de extensión agropecuaria.**

Como se establece en la tabla nro. 8 la meta para este indicador es de 550.000 productores atendidos durante el cuatrienio. Para la vigencia 2019, la meta de 20.000 usuarios está definida en función de los recursos dispuestos a la Agencia de Desarrollo Rural para la cofinanciación del

servicio de 15.000 millones de pesos, lo cual permitirá afrontar presupuestalmente el inicio de la implementación del Subsistema de Extensión Agropecuaria, dando aplicación a lo establecido en la Ley 1876 de 2017.

#### - Participación de mujeres rurales beneficiarias del servicio de extensión agropecuaria

Bajo la misma perspectiva anterior, el indicador denominado “Participación de mujeres rurales beneficiarias con el Servicio Público de Extensión Agropecuaria” y conforme con el acompañamiento técnico a las entidades territoriales definido en la Ley 1876 de 2017, la Agencia de Desarrollo Rural pondrá sus esfuerzos en el alcance de esta meta, para que sea definida en los Planes Departamentales de Extensión Agropecuaria, el cual para la vigencia 2019, se espera que por lo menos un veinte por ciento (20%) del total de usuarios del Servicio Público de Extensión Agropecuaria, responda al cumplimiento de este indicador.

Se resalta que, para la definición de esta meta, se tomó como línea base que de los 67.706 beneficiarios de asistencia técnica bajo los convenios suscritos por la ADR en la vigencia 2017 para la prestación de este servicio, el 27,1% fueron mujeres, es decir 18.347 beneficiarias.

#### - Número de productores con acuerdos comerciales suscritos - Agricultura por contrato

La ADR por intermedio del Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización, adelantará la generación y promoción de espacios de acercamiento y desarrollo comercial en los territorios, como son las Ruedas de Negocios (de compras públicas y con sector privado), Alianzas Comerciales Agroindustriales y de Exportación, Alianzas Público Privadas, acompañamiento para la conformación y Operación de Fondos Rotatorios de Comercialización de organizaciones, las cuales constituyen herramientas funcionales con la política de agricultura por contrato en su ruta operativa de “servicios de apoyo a la comercialización”.

La ADR como integrante de la Mesa Nacional de Compras Públicas Locales y en el Marco de la Estrategia Nacional para las mismas <sup>32</sup> adelantara durante 2019, mediante articulación interinstitucional, la implementación de la estrategia en 10 Departamentos priorizados por la Mesa. La estrategia contempla por Departamento, la conformación de una Mesa Territorial de Compras Públicas, la realización de jornadas de preparación y capacitación de productores, la realización de una rueda de negocios entre operadores de los programas sociales de alimentación del Estado

---

<sup>32</sup>Es una estrategia de desarrollo territorial, que con el concurso de varias entidades del orden nacional y territorial, así como del sector productivo y otros sectores de la sociedad civil, ha venido siendo implementada, desde el año 2016 en 17 departamentos, logrando ventas directas de pequeños productores, asociaciones, organizaciones agropecuarias y empresas locales a operadores de los programas de alimentación del estado, entre otros importantes resultados. La estrategia es coordinada por la Mesa Técnica Nacional de Compras Públicas, la cual cuenta con un grupo base conformado por la Alta Consejería Presidencial para las Regiones, el Ministerio de Educación Nacional, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, La Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, La Agencia Desarrollo Rural, La Agencia de Renovación del Territorio, la Agencia para la Reincorporación y la Normalización, Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito - UNODC y La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO.

(demanda) y organizaciones de productores agropecuarios (oferta) para suscribir acuerdos protocolarios de compra - venta y finalmente, la realización de seguimiento al cumplimiento de los acuerdos suscritos durante las ruedas.

En este sentido, durante el 2019 se adelantarán 10 ruedas de negocios de compras públicas a partir de las cuales se espera materializar acuerdos comerciales que beneficien a 300 organizaciones que representan en promedio a 50 productores<sup>33</sup> cada una, para un total de 15.000 productores vinculados a la agricultura por contrato. Adicionalmente se adelantará el acompañamiento a la generación de encadenamientos productivos a través de alianzas comerciales agroindustriales y de exportación.

#### - **Productores beneficiados con estrategias de inclusión productiva -PIDAR-**

La Agencia de Desarrollo Rural busca mejorar la productividad, competitividad del campo y aportar en el cierre de brechas territoriales, por medio de la cofinanciación e implementación de proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural, atendiendo a las deficiencias evidenciadas en el Censo Nacional Agropecuario – CNA 2014, respecto a las áreas de crédito, educación, infraestructura y otras problemáticas del Campo colombiano.

Lo anterior evidencia una baja cobertura en cuanto a componentes como el crédito, la asistencia técnica y la infraestructura,; según el CNA de 2014: El 16,5% de los productores residentes en el área rural dispersa censada tuvieron asistencia técnica; 9.8% solicitó crédito; alrededor de 29,0% declaró tener maquinaria y 27.7% construcciones para el desarrollo de sus actividades agropecuarias y 55.9% declaró tener al menos un lote para autoconsumo” y al menos el 40% de esta población se encuentra en UPA de menos de 5 hectáreas.

De acuerdo con el escenario anteriormente expuesto, es necesario apoyar la transformación de la productividad a través de la cofinanciación de proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural. Esto permitirá un avance en el mejoramiento de las condiciones de los pobladores rurales mediante el incremento en las capacidades de generación de ingresos.

La cofinanciación de los mencionados proyectos, responderá a los lineamientos que establezca el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y la oferta institucional relacionada con incentivos en: la Extensión Agropecuaria, el Desarrollo Tecnológico a través del acceso a activos productivos y mejoramiento del riego, la infraestructura productiva que fortalezca los procesos logísticos de la cosecha, generando valor agregado, la consolidación de estrategias comerciales que promuevan la generación de ingresos a través de la Agricultura por Contrato; y para el fomento y fortalecimiento de las capacidades asociativas de los productores agropecuarios.

Adicionalmente, la Agencia focalizará su atención en las cadenas productivas priorizadas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural<sup>34</sup> y llevará a cabo la articulación interinstitucional entre

<sup>33</sup> Estimación promedio de productores por organización, a partir de históricos de proyectos INCODER Y ADR.

<sup>34</sup> Las cadenas priorizada son: Arroz, Papa, Maíz, Caña panelera, Cebolla, Láctea, a través de ganadería sostenible, forestales, Aguacate Hass, Algodón, Pesca y acuicultura

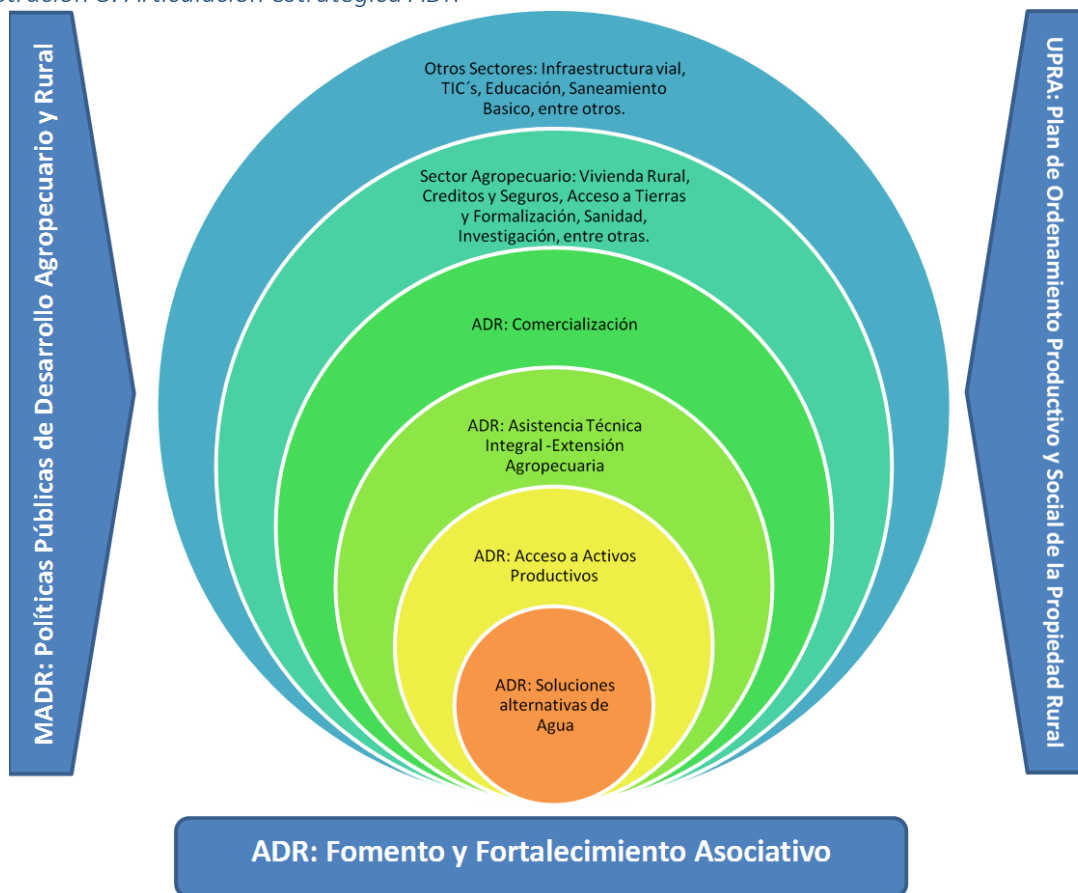


nivel nacional y territorio, con el objetivo de fomentar la competitividad de estas cadenas en los territorios que resulten aptos con altos niveles de productividad y teniendo en cuenta las restricciones que dicte la normatividad ambiental, y promover el desarrollo de clúster para estos mismos.

Se debe tener en cuenta, que para la ejecución de las políticas establecidas por el MADR, la Agencia tendrá en cuenta el Plan de Ordenamiento Productivo y Social de la Propiedad Rural y Territorial adelantado por la UPRA, de la mano con los Planes Departamentales de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial; en el marco de los diferentes Pactos mencionados en el PND, y donde la Agencia tiene injerencia directa.

La Agencia de Desarrollo Rural intervendrá de forma articulada en aquellos territorios priorizados según los lineamientos establecidos por el MADR, así como aquellos establecidos por la UPRA, a través del fortalecimiento de los mecanismos de acceso a la cofinanciación de Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural –PIDAR, y los demás servicios de oferta de la ADR.

Ilustración 8: Articulación estratégica ADR



Fuente: Elaboración propia ADR

## Línea estratégica 2: Optimización del Servicio Público de Adecuación de Tierras

Respecto al área beneficiada por el servicio público de adecuación de tierras, a la fecha existen en el país 780 distritos de adecuación de tierras de pequeña, mediana y gran escala en todo el país, que corresponden 322.955 hectáreas, beneficiando a 90.788 familias,<sup>35</sup> lo cual indica que la cobertura del servicio público de adecuación de tierras, es de aproximadamente un 1,7% en relación con el potencial de hectáreas adecuables.

Con el propósito de incrementar la cobertura y mejorar la eficiencia y optimización en la prestación del servicio público de adecuación de tierras, la Agencia de Desarrollo Rural - ADR dará cumplimiento a las líneas de acción establecidas en el Conpes 3926 de 2018, tales como:

1. Diagnóstico de los distritos de primera generación
2. Implementación del Sistema de Información de Adecuación de Tierras.
3. Proyectos de optimización de distritos de primera generación, a partir de criterios de priorización y programación de inversiones.
4. Elaboración de la hoja de ruta para la culminación progresiva de los Proyectos de Importancia Estratégica.
5. Culminación de obras del proyecto Triángulo del Tolima.
6. Culminación de obras del proyecto multipropósito Río Ranchería (La Guajira).
7. Culminación de obras del proyecto Tesalia -Paicol (Huila).
8. Ampliación de la cobertura del servicio de ADT.
9. Adopción de un modelo de cofinanciación con entidades territoriales para el desarrollo de proyectos de ADT.
10. Programa de fortalecimiento y acompañamiento para las asociaciones de usuarios.

Lo anterior, en concordancia con el Plan Nacional de Riego, instrumento a través del cual se le dará operatividad a la política trazada en el documento Conpes mencionado, en el cual se definen unos objetivos a corto (4 años), mediano (8 años) y largo (20 años) plazo, estructurados en las siguientes estrategias: (i) gestión de la información; (ii) incremento de la productividad y competitividad; (iii) ampliación de la cobertura; (iv) rehabilitación y entrega de distritos de riego; (v) entrada gradual en operación de proyectos de construcción (Tesalia, Ranchería y Triangulo del Tolima).

### Objetivo estratégico línea 2

- Aumentar la cobertura y calidad en la provisión del servicio público de adecuación de tierras.

---

<sup>35</sup> Cifras ADR enero 2019

Tabla 12: Indicadores desarrollo agropecuario y rural PND 2018-2022

Indicadores	2019	2020	2021	2022	Meta cuatrienio	Presupuesto cuatrienio
Áreas con distritos de adecuación de tierras construidos y/o ampliados	120	2.606	8.567	39.501	50.794	1.721.398
Áreas con distritos de adecuación de tierras rehabilitados, complementados y modernizados	9.598	23.207	30.094	31.224	94.123	330.000
Áreas con sistemas de riego, drenaje o protección contra inundaciones individuales construidos	1.180	1.430	1.550	1.750	5.910	59.100

Fuente: Bases Plan Nacional de Desarrollo. DNP, 2018

Para lograr el cumplimiento de las anteriores metas trazadas en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo – PND 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, se requiere que el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – MADR destine los recursos presupuestales necesarios para el cumplimiento de las mismas, los cuales ascienden a 2.1 billones de pesos.

A continuación se detalla el desarrollo de cada uno de los indicadores del PND así:

**- Áreas con distritos de adecuación de tierras construidos y/o ampliados.**

Para alcanzar las 50.794 hectáreas nuevas beneficiadas con Distritos de Adecuación de Tierras, la Agencia adelantará un proceso de planificación adecuado, que permita contar con estudios de preinversión actualizados, tanto de proyectos ya estructurados como de nuevos, en los dos primeros años.

Lo anterior, permitirá que en el cuatrienio se construyan de 6.000 nuevas hectáreas en Distritos de pequeña Escala, así como la terminación escalonada habilitando sectores de riego, en los proyectos Estratégicos Nacionales de Ranchería y San Juan del Cesar (Proyecto Río Ranchería), Triángulo del Tolima y Tesalia – Paicol.

**- Áreas con distritos de adecuación de tierras rehabilitados, complementados y modernizados.**

La Agencia priorizará con criterios técnicos, las intervenciones a realizarse anualmente en los Distritos de su propiedad, de acuerdo a las necesidades existentes y con la normatividad vigente. Adicionalmente, explorará estrategias jurídicas y técnicas conjuntas con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – MADR, que posibiliten realizar inversiones en la rehabilitación, complementación y modernización en Distritos de propiedad de las Asociaciones de Usuarios. Lo anterior, para lograr al finalizar el cuatrienio, mejorarla infraestructura existente de adecuación de tierras en 94.123 hectáreas.

**- Áreas con sistemas de riego, drenaje o protección contra inundaciones individuales construidos.**

Dado que el proceso de adecuación de tierras es complejo y desde su etapa de preinversión, la construcción y la administración, operación y conservación de un Distrito de Adecuación de Tierras, se requiere de inversiones en tiempo y recursos considerables, se hace necesario que a través de Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural – PIDAR, se incorporen sistemas de riego, drenaje o protección contra inundaciones individuales en el componente de Adecuación de Tierras de los proyectos para adecuar, al finalizar el cuatrienio, 5.910 hectáreas con este tipo de sistemas en beneficio de pequeños y medianos productores asociados, contribuyendo de esta manera con la ampliación de la cobertura sin la necesidad de construir un Distrito de Adecuación de Tierras.

Los sistemas de riego deben garantizar el suministro y aplicación simultánea del agua a los cultivos incorporados en el PIDAR con criterios técnicos y en ningún caso se debe propiciar solo la construcción de sistemas de suministro de agua.

### Línea estratégica 3: Fortalecimiento de capacidades institucionales

Para cumplir con el objeto para la cual fue creada la ADR, es necesario fortalecer los procesos internos y sus sistemas de gestión en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, adoptado por el Decreto 1499 de 2017, con el fin de mejorar su capacidad administrativa.

Aunado a lo anterior y en cumplimiento de las políticas de Gobierno, orientadas a la racionalización de trámites y la implementación de acciones para eliminar los riesgos de corrupción que se puedan presentar al interior de las entidades públicas, la ADR desarrollará a través de sus procesos la gestión del riesgo, el control, la evaluación, la toma de decisiones y la mejora continua, siguiendo las orientaciones del Manual Operativo del MIPG, emitido en agosto de 2018 por la Departamento Administrativo de la Función Pública.

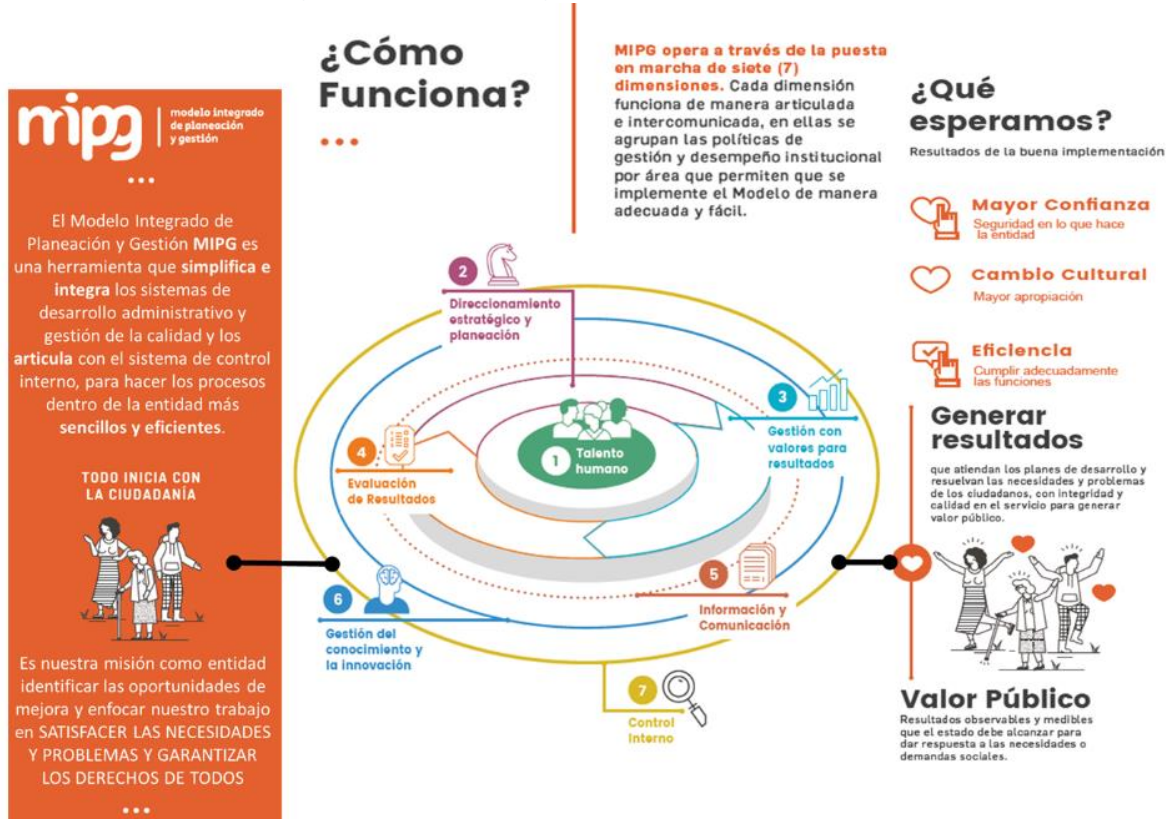
Es a través de este Modelo, que la gerencia pública moderna y eficiente busca el mejoramiento continuo, basado entre otros aspectos, en el fortalecimiento de herramientas de gestión y en la coordinación interinstitucional que facilitan la implementación de las políticas públicas mediante la ejecución de los planes, los programas y los proyectos.

Este mejoramiento se reflejará en la medida en que se le proporcione a la población rural, los bienes y servicios que necesitan y su atención oportuna, ya que las entidades requieren que desde la planeación se trace el camino de la gestión institucional con principios de eficiencia y eficacia y que los colaboradores de los diferentes niveles y áreas de la entidad se sientan involucrados en el logro de las metas establecidas.

Asimismo, en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, que tiene por objeto el consolidar en un solo lugar todos los elementos que se requiere para que una organización pública funcione de manera eficiente y transparente, y que se refleje en la gestión que debe atender desde una mirada multidimensional de la gestión organizacional. Estas dimensiones agrupan a su vez políticas, herramientas e instrumentos para el logro de su objeto, siendo éstas el talento humano, direccionamiento estratégico y planeación, gestión de valores para resultados, evaluación de

resultados, información y comunicación, gestión del conocimiento y la innovación y control interno, tal y como se aprecia en la siguiente ilustración:

Ilustración 9: Modelo Integrado de Planeación y Gestión



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública – DAF. <http://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

De acuerdo con cada uno de estos aspectos desde la Agencia de Desarrollo Rural, se dará aplicación de la normatividad vigente en materia de desarrollo administrativo, con el fin de optimizar el uso de los recursos y el desempeño institucional, planteado de la siguiente manera en el objetivo de la tercera línea estratégica.

### Objetivo estratégico línea 3

Consolidar el modelo de gestión para optimizar el desempeño institucional, la articulación interinstitucional y el uso de los recursos físicos, financieros, tecnológicos y humanos.

- **Consolidación de modelo de gestión de la Agencia de Desarrollo Rural**

Cabe resaltar que esta consolidación del modelo de gestión, requiere realizar inversiones a nivel de infraestructura tecnológica, aplicando los lineamientos que establece el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, en su política de Gobierno Digital, con el fin de introducir

las TIC en los procesos y procedimientos en la Entidad, con el objetivo de mejorarlos, automatizarlos y volverlos más eficientes, con el fin de optimizar la gestión pública y la relación del Estado con los ciudadanos.

En el mismo sentido, en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo, el pacto denominado “Pacto por una gestión pública efectiva” está enfocado en: hacer más efectiva la administración pública, al contar con instituciones más modernas y cercanas al ciudadano, en optimizar la asignación del presupuesto público, en reenfocar el gasto y en generar valor a partir del patrimonio y los activos del Estado, para mejorar la calidad de vida de los colombianos y alcanzar el desarrollo económico y social del país, que en el caso particular de esta Agencia, estaría centrado en la población rural.

En este Pacto y con el fin de avanzar hacia una gestión pública más efectiva con una administración pública transformada y al servicio del ciudadano, se han establecido los siguientes objetivos:

1. Evaluar la arquitectura institucional del Gobierno con el fin de redefinir misiones, roles y competencias que permitan el funcionamiento eficiente del Estado en los diferentes niveles del Gobierno.
2. Mejorar la eficiencia y productividad en la gestión y las capacidades de las entidades públicas de los sectores.
3. Elevar el nivel de profesionalización del Estado y fortalecer la excelencia en el ingreso al empleo público.
4. Incrementar el nivel de desempeño de los servidores públicos y promover el acceso incluyente a la educación en administración pública.

Es a través de la sinergia que se debe crear, entre la implementación de las dimensiones que componen el MIPG y el cumplimiento de los objetivos establecidos en el “Pacto por una gestión pública efectiva”, que la Agencia de Desarrollo Rural, deberá posicionarse y ser reconocida a nivel territorial como la generadora de capacidades, con facultad para contribuir de manera efectiva y eficiente a la transformación del campo colombiano.

Sin embargo, esta no es una tarea sencilla y se debe lograr en coordinación con otras organizaciones de orden nacional e internacional, por ello se requiere afianzar, consolidar y posicionar la misionalidad frente a aliados estratégicos del sector agropecuario y organismos de cooperación internacional, considerando que los recursos financieros de la Nación son limitados y que a futuro será priorizada la cooperación técnica, con el fin de generar paridad entre las entidades nacionales e internacionales.

Es por ello que, la Agencia de Desarrollo Rural adelantará acciones que permitan de manera articulada con la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional APC – Colombia, con el fin de conseguir recursos de cooperación técnica y financiera para dar cumplimiento a su misionalidad frente al desarrollo agropecuario y rural; se plantea entonces:

- Gestionar cooperación sur – sur y triangular
- Promover alianzas público privadas, presentar ADR al sector privado, fundaciones

- Socializar cursos cortos, ofertas de becas
  - Facilitar y fortalecer el relacionamiento con los cooperantes
  - Adelantar propuesta de Cooperación col - col
- **Articulación interinstitucional para el desarrollo agropecuario y rural.**

Una de las principales responsabilidades de ADR como impulsor del desarrollo rural en todos los ámbitos que este cubre, le corresponde establecer mecanismos de promoción y construcción de alianzas y redes, que posibiliten la ejecución de una política integral para el desarrollo agropecuario y rural.

63

En este sentido, tiene la necesidad de atender los siguientes aspectos mínimos:

- Gestión para el posicionamiento político de la importancia estratégica del desarrollo rural en el marco de nacional
- Establecimiento de mecanismos interinstitucionales para la gestión articulada, coordinada y concurrente de las instituciones del sector agropecuario y rural en proyectos y acciones que aborden los objetivos de política de forma sinérgica
- Definición de criterios y puesta en marcha de mecanismos de coordinación intersectorial, que posibilite la articulación entre esferas sectoriales concurrentes y complementarias en el territorio, en particular, de las instituciones responsables de la política social, ambiental, de infraestructura, institucional, de seguridad y cultural.

Partiendo de la premisa que el desarrollo rural es un proceso integral en el cual se involucran todas las dimensiones del desarrollo (económico, político institucional, ambiental y social), resulta fundamental establecer las acciones y mecanismos de articulación interinstitucional, en donde desde el orden nacional y local, se logren alinear las ofertas e intervenciones en los territorios, procurando reducir las brechas entre lo urbano y lo rural.

En este orden de ideas, la Agencia toma como base las necesidades territoriales y las acciones de las demás entidades para orientar el desarrollo agropecuario integral a través de su oferta institucional.

Ilustración 10: Articulación para el Desarrollo Agropecuario y Rural



Fuente: ADR

Así las cosas, la Agencia con el apoyo a las entidades territoriales, promueve la formulación de Planes Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural que proporcionan un marco general de prioridades, estrategias y acciones que orientan los procesos de cofinanciación del desarrollo rural, a través de los cuales, se logran niveles de coordinación y se establecen las prioridades territoriales, que determinan los criterios de elegibilidad de los Proyectos Estratégicos Nacionales y de los PIDAR.



- **Lineamientos para incorporar el enfoque de Género en los procesos de la Agencia de Desarrollo Rural.**

En el marco de la alianza entre ONU Mujeres y la Agencia de Desarrollo Rural, se definió la construcción de insumos técnicos para asegurar la incorporación del enfoque de género en las políticas normativas, planes y programas de la ADR; así como en la formulación de Planes de Desarrollo Agropecuario y Rural.

De esta manera, el enfoque de género en la Agencia se materializará en un conjunto de medidas que: i) dan un trato diferenciado a las mujeres, ii) introducen una perspectiva incluyente de género a procedimientos o reglas ya existentes y iii) visibilizan y/o dan voz a las mujeres.

Estas medidas constituyen una respuesta a las desventajas que las mujeres enfrentan dentro del conjunto de población rural y se orientan a garantizar la participación de las mujeres, la identificación de las brechas y barreras que enfrentan para acceder a los beneficios del desarrollo rural, y la definición de acciones para reducirlas o eliminarlas.

De acuerdo con las recomendaciones de ONU Mujeres, a continuación se describen las medidas según la clasificación de su intención en cuanto reconocimiento, representación y redistribución:

**1. Medidas para avanzar en el reconocimiento de las mujeres en el marco de los Planes de Desarrollo Agropecuario y Rural:**

- La fase de elaboración de diagnóstico debe incluir la identificación de las necesidades, las problemáticas, las características y los intereses de las mujeres rurales en el departamento o territorio para el cual se ha definido el plan.
- El levantamiento del inventario de los planes y programas del nivel territorial, debe incluir la recopilación y análisis de los *Planes territoriales para la igualdad de género*. En caso de que no se haya elaborado, pero si se haya constituido un mecanismo de género departamental o municipal (secretaría u oficina de la mujer) se debe consultar con esa institución sobre sus planes de acción, estrategias, programas y metas. Y para aquellos casos en que no se cuente con política ni institucionalidad en lo local, se recomienda considerar los lineamientos y prioridades de la política nacional de equidad de género para las mujeres y los lineamientos derivados de la Dirección de Mujer Rural del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- El esquema de operación, seguimiento y evaluación de los Planes debe incluir indicadores específicos de género. De manera general, todos indicadores relacionados con personas incluidos en los Planes deben discriminarse por sexo.

## 2. Medidas para avanzar en la representación de las mujeres en el marco de los Planes de Desarrollo Agropecuario y Rural

Dentro de la esfera de la representación cuyo objetivo es remover las injusticias en la toma de decisiones, se proponen acciones para garantizar su presencia y activa participación en la elaboración de los Planes PIDARET, lo que implica la adecuación de los procedimientos de convocatoria a las necesidades y características de las mujeres rurales.

- La construcción del mapa de actores territoriales a convocar en los espacios de elaboración de los Planes de Desarrollo Agropecuario y Rural debe partir de un proceso de identificación de las organizaciones de mujeres existentes en el territorio con enfoque diferencial consultando para ello las bases de datos de las entidades territoriales, de los mecanismos de género en los territorios (secretarías u oficinas de la mujer), de la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer y de la Dirección de Mujer Rural del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. En departamentos con escasa información se puede hacer uso de medios de comunicación para convocar, por ejemplo, a través de emisoras locales y/o comunitarias.
- Se debe convocar a un número suficiente de mujeres, dando cuenta de: i) las subdivisiones propias del territorio (por ejemplo, a nivel de provincias o grupos de municipios), ii) el enfoque diferencial, para lo cual debe incluirse la representación de mujeres indígenas, afro, Rrom, campesinas y otros grupos con presencia en el territorio, y iii) las actividades económicas donde se desempeñan mayoritariamente las mujeres rurales del territorio.
- La participación efectiva de las mujeres debe garantizarse en todas las fases de elaboración de los Planes. No debe supeditarse a las fases de socialización de diagnóstico y luego de priorización de acciones, sino que debe incluirse desde las fases de elaboración de esos diagnósticos y desde la construcción deliberativa sobre las acciones o líneas de trabajo.

## 3. Medidas para avanzar en la redistribución en el marco de los Planes de Desarrollo Agropecuario y Rural:

En la esfera de la redistribución, cuyo objetivo es remover las injusticias en la distribución de bienes y recursos, se propone incorporar como lineamiento la visibilización de las mujeres en los elementos tangibles de planeación que contienen los Planes, tales como: el plan operativo a corto, mediano y largo plazo, la priorización de las inversiones y los proyectos territoriales que podrán ser cofinanciados a través de la ADR. Las Estrategias para incorporar el Enfoque de Género en los PIDAR se desarrolla a continuación:

- Priorizar a las mujeres dentro de los proyectos que se cofinancian: Es necesario garantizar que el proceso de estructuración del proyecto reconoce las necesidades y características específicas de las mujeres que forman parte de esas asociaciones, para lo cual se propone incluir dentro de los procesos de postulación y estructuración.

- Redefinición de líneas de financiamiento y gastos elegibles, reconociendo las necesidades y demandas de las mujeres: Efectuar los ajustes pertinentes en las líneas de cofinanciación y en los gastos elegibles para garantizar que actividades de alto interés y las inversiones que requieren las mujeres rurales estén incluidas dentro de las líneas y rubros financiables. La identificación de estos vacíos o exclusiones requiere la activación de espacios de participación con las mujeres rurales.
- Ajuste a los procesos de difusión y socialización considerando las características de las organizaciones de mujeres rurales: Contar con información constituye un aspecto determinante para que la ciudadanía pueda acceder a beneficios de los programas gubernamentales. Es preciso asegurar que los canales y los medios (piezas comunicativas) que se utilizan en el marco de los proyectos PIDAR se ajusten a las características de las organizaciones de mujeres referidas específicamente a su dispersión dentro en el territorio, los bajos niveles educativos y la escasa experiencia en formulación de proyectos.
- Ajuste a los procesos de postulación de proyectos considerando las características de las organizaciones de mujeres rurales: El contenido y la complejidad de gran parte de los datos que se solicitan para elaborar el perfil del proyecto y poder postular, puede operar como un obstáculo para muchas organizaciones, grupos o asociaciones de productoras, pues representa una alta exigencia en términos de conocimientos técnicos y de formulación de proyectos.
- Ajuste a los criterios de calificación de los proyectos PIDAR: Para garantizar que los proyectos que se cofinanciarán reconocen las necesidades, problemáticas y demandas de las mujeres, y que el proyecto atiende estas necesidades, se recomiendan algunos ajustes en la calificación de los componentes de estructura y social, los cuales están registrados en el documento técnico correspondiente.

#### - **Banco de Proyectos**

En el marco de la orientación de la inversión a resultados como un instrumento de gestión de la inversión pública (artículo 148 de la Ley 1753 de 2015), y de las disposiciones desarrolladas por el Departamento Nacional de Planeación sobre la unificación de los Bancos de Inversión Pública, en el Banco de Proyectos de la ADR, se implementarán mejoras y desarrollos en los distintos módulos.

De un lado, se implementará la interface con el Sistema Unificado de Inversión y Finanzas Públicas (SUIFP); de otro, se ampliará la captura de información relacionada con el ciclo de los proyectos incorporando entre otros aspectos, el manejo y administración de convocatorias, implementación del módulo de asociatividad, (el módulo de pesca, actualización de la funcionalidad del Banco al nuevo reglamento y normatividad). Así mismo, se desarrollará una funcionalidad que permita al ciudadano consultar el estado y ejecución de los PIDAR.

## EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

El seguimiento al presente documento lo realizará mensualmente la Oficina de Planeación, teniendo en cuenta los reportes que cada área efectuó a través del aplicativo Isolucion para las metas del Plan Estratégico y del Plan de Acción. Así mismo, las diferentes direcciones técnicas realizarán un seguimiento interno con el debido soporte de evidencias y la Oficina de Planeación elaborará informes trimestrales frente al avance reportado para cada uno de los objetivos y metas propuestos.

Sin embargo, es importante señalar que está disponible para consulta de los funcionarios y ciudadanía en general, el avance reportado frente a los indicadores propuestos, a través del aplicativo Isolucion, al que se puede acceder desde la url <http://isolucion.adr.gov.co/Isolucion/PaginaLogin.aspx>, ingresando con el usuario consulta a medición, visualización. Los indicadores podrán ser consultados por objetivo o por proceso, realizando los filtros respectivos:

*Ilustración 11: Ingreso Isolución*

isolucion.

El campo es de todos Minagricultura

ADR  
Agencia de Desarrollo Rural  
¡Cosechando progreso!

consulta

.....

INICIAR SESIÓN

**Usuario:** consulta

**Contraseña:** consultaadr

Ilustración 12: Consulta de indicadores en isolución

The screenshot shows the 'isolución' web application. At the top, there is a navigation bar with tabs: Planeación, Documentación, **Medición**, Auditoría, Mejora, Control de equipos, Riesgos DAFP, and Sistemas. Below this, a sidebar on the left has a search icon and 'Visualización de' followed by 'Objetivo'. A red arrow points to the 'Visualización' tab in the sidebar, which has a tooltip that says 'Gráficas del comportamiento de las mediciones por indicador'. The main content area shows a list of objectives under the heading 'Objetivo'. The first objective is '1. Definir lineamientos y esquemas de trabajo que permitan optimizar la gestión misional de la Agencia'. Below it are three more objectives. At the top of the main content area, there are filters for 'Visualización' (set to 'Gerencial') and 'Gráfica' (set to 'Semaforo').

Por otro lado, en los informes de gestión que se elaboran anualmente, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 74 de la Ley 1474 de 2011 o cuando los miembros del Consejo Directivo lo requieran, se presentará el consolidado del comportamiento de metas y objetivos propuestos.

Al finalizar el periodo 2018-2022, se realizará una evaluación final del plan estratégico, con el fin de que puedan establecerse las metas para la entidad en el siguiente cuatrienio.