

  <b>Agencia de Desarrollo Rural</b> La semilla del <b>cambio</b>	<b>Guía operativa para formulación de proyectos de inversión</b>
	Página 1 de 80

DOCUMENTO TECNICO PROYECTO DE INVERSIÓN

INCREMENTO DEL ACCESO DE LOS PRODUCTORES RURALES A PROCESOS DE  
ACCIÓN COLECTIVA DE DESARROLLO PRODUCTIVO RURAL NACIONAL

AGENCIA DE DESARROLLO RURAL

Dirección de Participación y Asociatividad  
Vicepresidencia de Proyectos

Bogotá D.C., abril 2024  
Versión 1



## TABLA DE CONTENIDO

1	INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO .....	3
2	ANTECEDENTES Y MARCO NORMATIVO .....	3
3	JUSTIFICACIÓN .....	8
4	CONTRIBUCIÓN A LA POLÍTICA PÚBLICA.....	10
5	IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	18
6	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE PARTICIPANTES .....	26
7	ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN AFECTADA Y OBJETIVO .....	29
8	IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS .....	31
9	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN.....	33
10	ANÁLISIS TÉCNICO DE LA ALTERNATIVA.....	34
11	ESTUDIO DE NECESIDADES .....	35
12	CADENA DE VALOR .....	36
12.1	Objetivo específico 1:.....	42
12.1.1	Producto 1: Servicio de asesoría para la sostenibilidad de apuestas de desarrollo rural	42
12.2	Objetivo específico 2:.....	52
12.2.1	Producto 1: Servicio de asesoría asociativa .....	52
13	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS .....	61
14	INGRESOS Y BENEFICIOS .....	66
15	INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y REGIONALIZACIÓN .....	69
16	CRONOGRAMA.....	75
17	LÍDER TÉCNICO Y GERENTE DEL PROYECTO .....	79



	<b>Guía operativa para formulación de proyectos de inversión</b>
	Página 3 de 80

**Fecha de Formulación:** 23 abril de 2024

**Dependencia que formula:** Dirección de Participación y Asociatividad, Vicepresidencia de Proyectos

**Formulador (Nombre y cargo):** Alejandra Pineda (contratista), Francisco Duque (contratista), Carlos Cárdenas Angarita (contratista), Mauricio Antonio Zuleta Otálora (contratista).

## 1 INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO

**Nombre:** Incremento del acceso de los productores rurales a procesos de acción colectiva de desarrollo productivo rural nacional

**ID:** 887381

**Costo total:** \$323.420.542.460

**Valor vigencia:** \$50.000.000.000

**Horizonte:** 2025-2030

**Programa:** 1702

**Subprograma:** 1100 - Intersubsectorial Agropecuario

## 2 ANTECEDENTES Y MARCO NORMATIVO

Como antecedente de este componente, en materia de asociatividad, la Agencia de Desarrollo Rural ejecutó dos proyectos de inversión: Fortalecimiento de las capacidades de los productores agropecuarios y sus esquemas asociativos en la generación y consolidación de encadenamientos productivos nacionales, BPIN 2018011000142, para el periodo 2019-2020; y Fortalecimiento de las competencias organizacionales asociativas y de participación de productores agropecuarios y sus organizaciones, en el territorio nacional, BPIN 2020011000024, para el periodo 2021-2023. Adicionalmente, en la vigencia 2024 se encuentra ejecutando el componente de Participación y Asociatividad, correspondiente al proyecto Implementación de estrategias de inserción de la población rural a procesos colectivos económico sociales que inciden en el desarrollo rural sostenible de los territorios, nivel Nacional, BPIN 20230000000220, en que se avanza en la meta de atención de los siguientes productos: 75 estrategias de sostenibilidad asesoradas, 75 asociaciones fortalecidas en sus capacidades organizacionales asociativas, y 2.280 productores beneficiados de las estrategias de fomento a la asociatividad rural.

Por medio de los proyectos antes señalados se avanzó tanto en la formulación de documentos metodológicos y de lineamientos técnicos para la atención de la población sujeto de atención a través de los servicios de fomento asociativo de productores agropecuarios y de organizaciones sociales, comunitarias y productivas rurales, incluyendo la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria, como en el fortalecimiento asociativo de organizaciones beneficiarias y potenciales

beneficiarias de la cofinanciación de PIDAR. A continuación, se presenta la ejecución presupuestal y avances obtenidos con dichos proyectos:

- Proyecto *Fortalecimiento de las capacidades de los productores agropecuarios y sus esquemas asociativos en la generación y consolidación de encadenamientos productivos nacional*, BPIN: 2018011000142

Componente	Ejecutado 2019	Ejecutado 2020
Documentos metodológicos	1 documento elaborado	No se apropiaron recursos para este producto en la vigencia
Servicio de apoyo para el fomento de la asociatividad	17 asociaciones apoyadas 10 cajas de herramientas entregadas	13 asociaciones apoyadas 5 asociaciones de mujeres apoyadas
Servicio de apoyo para el fomento organizativo de la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria	104 productores agropecuarios apoyados	111 productores agropecuarios apoyados
Servicio de asesoría para el fortalecimiento de la asociatividad	140 asociaciones fortalecidas 7 asociaciones de mujeres fortalecidas	79 asociaciones fortalecidas 5 asociaciones de mujeres fortalecidas
Documentos de lineamientos técnicos	1 documento elaborado	No se apropiaron recursos para este producto en la vigencia
Ejecución financiera	\$ 4.674.583.370,60	\$ 3.464.051.990,84

- Proyecto *Fortalecimiento de las competencias organizacionales asociativas y de participación de productores agropecuarios y sus organizaciones, en el territorio nacional*, BPIN: 2020011000024

Componente	Ejecutado 2021	Ejecutado 2022	Ejecutado 2023
Servicio de fomento a la asociatividad	1.926 Productores beneficiados con estrategias de fomento a la asociatividad	3.913 Productores beneficiados con estrategias de fomento a la asociatividad	6.767 Productores beneficiados con estrategias de fomento a la asociatividad
Servicio de asesoría para el fortalecimiento de la asociatividad	40 Asociaciones Fortalecidas	61 Asociaciones Fortalecidas	138 Asociaciones Fortalecidas
Ejecución financiera	\$ 1.792.299.096,67	\$ 3.360.405.046,17	\$ 10.309.517.088,66

- Proyecto *Implementación de estrategias de inserción de la población rural a procesos colectivos económico sociales que inciden en el desarrollo rural sostenible de los territorios, nivel Nacional*, BPIN: 202300000000220.

Componente	Producto	Meta 2024
Participación y Asociatividad	Servicio de asesoría para la sostenibilidad de apuestas de desarrollo rural	75 estrategias de sostenibilidad asesoradas
	Servicio de asesoría para el fortalecimiento de la asociatividad	75 asociaciones fortalecidas
	Servicio de fomento a la asociatividad	2.280 productores beneficiados con estrategias de fomento a la asociatividad
<b>Apropiación vi- gente</b>	<b>\$15.339.184.404</b>	

Adicionalmente, estos proyectos se asociaron a los trazadores presupuestales de víctimas, equidad de género y atención de grupos étnicos. Con lo cual, en el periodo 2019-2023 se atendieron 10.361 víctimas, 13.999 mujeres, 2.727 NARP y 1.952 miembros de comunidades indígenas.

En la siguiente tabla se compilan las principales normas y disposiciones que rigen las competencias generales de la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) en lo que se refiere a promoción de la participación y la asociatividad. Esta revisión también considera enfoques diferenciales para fortalecer el elemento participativo e incluye la regulación sobre la creación y funciones de la ADR, los instrumentos de política pública como el Plan Nacional de Desarrollo, y las normas para atender a poblaciones vulnerables con enfoque diferencial, tales como: población ACFC, mujeres, jóvenes, víctimas, pueblos étnicos y firmantes de paz.

**Tabla 1. Marco normativo que respalda el proyecto**

Normatividad	Descripción
Ley 101 de 1993	Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero.
Ley 160 de 1994	Crea el Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Campesino. Instancias de participación del sector rural.
Ley 731 de 2002	Por la cual dictan normas para la cual tiene por objeto mejorar la calidad de vida de las mujeres rurales.
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.
Ley 1622 de 2013	Por medio de la cual se expide el estatuto de ciudadanía juvenil y se dictan otras disposiciones
Ley 1876 de 2017	Ley a través de la cual se crea el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria-SNIA, contemplando, entre otros aspectos, el desarrollo de las capacidades sociales integrales y el fortalecimiento de la asociatividad, que

Normatividad	Descripción
	permita la organización de los productores para gestionar colectivamente y de manera eficiente las entradas y salidas de sus sistemas de producción
<b>Ley 2078 de 2021</b>	Por medio de la cual se modifica la ley 1448 de 2011 y los decretos ley étnicos 4633 de 2011, 4634 de 2011 y 4635 de 2011, prorrogando por 10 años su vigencia.
<b>Ley 2294 del 19 de mayo de 2023</b>	Plan Nacional de Desarrollo "Colombia Potencia Mundial de la Vida" el cual propende por la construcción de un nuevo contrato social que propicie la superación de injusticias, exclusiones históricas y la no repetición del conflicto.
<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.
<b>Decreto 2364 de 2015</b>	<p>Por el cual se crea la Agencia de Desarrollo Rural – ADR-, se determina su objeto y su estructura orgánica Artículo 3: El objeto de la Agencia de Desarrollo Rural – ADR- es ejecutarla 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 de desarrollo agropecuario y rural y contribuir a mejorar las condiciones de vida de los pobladores rurales y la competitividad del país (Art. 3).</p> <p>Artículo 4, numeral 8: Ejecutar la política relacionada con la atención a la agricultura familiar y la atención a los pequeños agricultores de acuerdo con los lineamientos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.</p> <p>Artículo 4, numeral 18: Apoyar el proceso de formalización.</p>
<b>Decreto 2460 de 2015</b>	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.
<b>Decreto 893 de 2017</b>	Por el cual se crean los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial - PDET.
<b>Decreto reglamentario 4800 de 2011</b>	Por el cual se reglamenta la Ley 1448 de 2011 y se dictan otras disposiciones.
<b>Decreto 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 y su participación.
<b>Decreto 4634 de 2011</b>	Por medio del cual se dictan medidas de asistencia, atención, reparación integral y restitución de tierras a las víctimas pertenecientes al pueblo Rrom o Gitano.
<b>Decreto 4635 de 2011</b>	Por el que se dictan medidas de asistencia, atención, reparación integral y de restitución de tierras a las víctimas de comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras.
<b>Decreto 899 de 2017</b>	Por el cual se establecen medidas e instrumentos para la reincorporación económica y social colectiva e individual de los integrantes de las FARC-EP

Normatividad	Descripción
	conforme al Acuerdo Final, suscrito entre el Gobierno Nacional y las FAR-CEP el 24 de noviembre de 2016.
Decreto 902 de 2017	Por el cual se adoptan medidas para facilitar la implementación de la Reforma Rural Integral contemplada en el Acuerdo Final en materia de tierras, específicamente el procedimiento para el acceso y formalización y el Fondo de Tierras.
Resolución 464 de 2017 delMADR	Por la cual se adoptan los Lineamientos estratégicos de política pública para la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria y se dictan otras disposiciones.
Resolución 161 de 2021 delMADR	Por la cual se adoptan los Lineamientos de Política Pública para la Asociatividad Rural Productiva y se dictan otras disposiciones
Sentencia T-025 de 2004 de la Corte Constitucional de la República de Colombia	Por la cual se declara “la existencia de un estado de cosas inconstitucional en la situación de la población desplazada” (pág. 88) y establece en sus considerandos que “En razón de esta multiplicidad de derechos constitucionales afectados por el desplazamiento, y atendiendo a las aludidas circunstancias de especial debilidad, vulnerabilidad e indefensión en la que se encuentran los desplazados, la jurisprudencia constitucional ha resaltado que éstos tienen, en términos generales, un derecho a recibir en forma urgente un trato preferente por parte del Estado” (pág. 41).
Ley 79 de 1988	Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa
Ley 454 de 1998	Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.
Ley 134 de 1994	Ley General de Participación Ciudadana.
Ley estatutaria 1757 de 2015	Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática
Constitución de Colombia 1991, Artículo 38.	Se garantiza el derecho de asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.
Constitución de Colombia 1991, Artículo 40.	Todo ciudadano tiene derecho a participar en la conformación, ejercicio y control del poder político.
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 896 de 2017	Por el cual se crea el Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos de Uso Ilícito (PNIS).

Fuente: Elaboración propia

	<b>Guía operativa para formulación de proyectos de inversión</b>	
	Página 8 de 80	

### 3 JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con la Misión para la Transformación del Campo (citado en DNP, 2014) “La estrategia de inclusión productiva es tal vez el mayor desafío de la nueva visión del campo que debe impulsar la MTC. Una de las razones fundamentales es que es necesario transitar de la visión asistencialista que ha tendido a difundirse en la forma de diseñar políticas de combate a la pobreza y apoyo a la producción, a una visión que convierte a la población rural en actores de su propio desarrollo. Es, por otra parte, la que mejor responde a las necesidades de un desarrollo impulsado desde el territorio. (Ocampo, 2014)”. Donde, “la MTC ha definido la inclusión productiva como la situación en la que se cumple el objetivo de que los pobladores, los campesinos, los pequeños productores, los microempresarios y los trabajadores rurales perciban ingresos remunerativos, accedan al sistema de protección social y se integren exitosamente a lo largo de toda la cadena de producción, procesamiento y comercialización de las apuestas productivas de su territorio.” (DNP, 2014, Tomo 1, pp. 91-92).

De acuerdo con la Misión para la Transformación del Campo (DNP, 2015), la asociatividad se configura en una estrategia básica para la inclusión productiva de las comunidades rurales más vulnerables y no se limita a la coordinación productiva de productores individuales, pues el logro de sus objetivos depende de la participación efectiva de las comunidades locales en los escenarios de planeación del desarrollo productivo y del territorio en el cual ejercen sus actividades.

Por su parte, en la Resolución 161 de 2021, por la cual se adoptan los Lineamientos de Política Pública para la Asociatividad Rural Productiva, se delimita la asociatividad como “la organización voluntaria de individuos que establecen un vínculo (formal o no formal) para cooperar en aras de conseguir un objetivo común. De este modo, cuando individuos que residen o realizan sus actividades en áreas rurales, participan en formas asociativas, se habla de asociatividad rural. Ahora bien, un subconjunto de la asociatividad rural es la Asociatividad Rural Productiva. Definimos esta como el proceso de trabajo colectivo, cohesión social e integración de recursos a través de diversas formas asociativas, que busca potenciar el desarrollo territorial mediante el incremento de la productividad y la sostenibilidad de las actividades económicas rurales” (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2021, pág. 27)

Es así como la asociatividad rural se entiende como un proceso colaborativo o de cooperación que tiene como fin potenciar el logro de objetivos comunes orientados a mejorar la calidad de vida de las poblaciones rurales -según las definiciones acogidas por entidades como el MADR, la ADR, organismos de cooperación y académicos-, que busca fortalecer la productividad, competitividad y sostenibilidad en las organizaciones y las empresas, e incentivar el desarrollo social integral del territorio y la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones rurales. (CONFECÁMARAS, 2023, pág. 15). Así mismo, la asociatividad rural se configura como un

mecanismo de cooperación que permite a los pequeños y medianos productores crear o fortalecer capital social, lo que a su vez permite el intercambio productivo de ideas y experiencias y la colaboración para la identificación y solución de problemas. Esto puede llevar a mejorar la organización en el trabajo, incorporar nuevas tecnologías, aumentar ingresos y tener un mayor poder de negociación, mejorar el acceso a instrumentos de financiación y hacer un uso más eficiente de los recursos naturales, humanos, sociales, físicos y financieros disponibles. (Lombardo 1996, citado en Szmulewicz et al., 2012, Citados en (CONFECÁMARAS, 2023, págs. 15-16), (GOTTRET, JUNKIN y UGARTE, 2011, Citado en (Espinosa, 2018, págs. 108-109)).

De acuerdo con el análisis de las organizaciones asociativas sin ánimo de lucro (ESALES) dedicadas a actividades económicas relativas a la producción de bienes y servicios agropecuarios, realizado por CONFECÁMARAS (2023), la promoción de la asociatividad desde lo público, con miras a la sostenibilidad, crecimiento y desarrollo de las formas organizativas rurales, debe priorizar intervenciones en temáticas como: liderazgo, resolución de conflictos, trabajo en equipo, confianza, habilidades financieras, gestión administrativa y financiera, así como fomentar la interlocución de los productores con actores (o escenarios) involucrados en la toma de decisiones de política pública y “profundizar esfuerzos en generar y fortalecer acuerdos de gobernanza que se configuren en relaciones de largo plazo” (CONFECÁMARAS, 2023, págs. 46-47).

Adicionalmente, el engranaje territorial asociativo parte de la articulación o trabajo colaborativo inter-organizativo para impulsar el desarrollo territorial, de modo tal que “para la actividad de las agroempresas asociativas rurales, se destacan las relaciones inter-organizacionales e integración, a partir de vínculos que implican la acción integral, coordinada y consensuada, donde los agentes del territorio se convierten en socios para el desarrollo, mejorando la capacidad de las organizaciones y la competitividad territorial (SOLARTE, 2011).” Citado en (Espinosa, 2018, pág. 109). Por tanto, la cohesión, el trabajo socio-organizativo y el capital social resultan centrales para lograr la sostenibilidad organizacional, de la mano con una adecuada gestión administrativa, técnica y financiera, entre otros.

No obstante, las organizaciones rurales enfrentan limitaciones y dificultades que amenazan su sostenibilidad, entre éstas se desatacan: dificultad en el trabajo en equipo, la distribución de responsabilidades y la toma colectiva de decisiones; y débiles procesos de participación organizativa, planeación y gestión administrativa y contable.

En lo referente a la promoción de la participación en escenarios en los cuales se diseñan los instrumentos de política, se priorizan las inversiones territoriales y se realiza el seguimiento a la efectividad de su implementación, se identifica que presentan una alta debilidad institucional. De acuerdo con el informe de la Misión para la Transformación del Campo, si bien los Consejos Seccionales de Desarrollo Agropecuario (CONSEA) y los Consejos Municipales de Desarrollo

Rural (CDMR) tienen una estructura y funciones claramente definidas, su funcionamiento es deficiente en los siguientes aspectos:

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

Así mismo, se evidenció que:

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

Tal y como se presentó en la exposición de la problemática del proyecto, esta serie de dificultades que enfrentan los productores para participar con incidencia en la política pública, desarrollar procesos productivos sostenibles y adelantar procesos asociativos exitosos, se debe, entre otros, al desconocimiento de aspectos relacionados con la conformación y operación de organizaciones rurales, de las alternativas de organización que tienen las comunidades y de los instrumentos de participación, entre otros. Frente a esto, la Misión para la Transformación del Campo señala que un factor explicativo tiene que ver con “la ausencia de un programa que capacite, informe y acompañe a la población en la construcción y conformación de organizaciones al tiempo que les brinde las herramientas para administrarlas” (DNP, 2014, p. 115). De allí la importancia de adelantar, desde las competencias de la Dirección de Participación y Asociatividad, de la Agencia de Desarrollo Rural, un proyecto por medio el cual se adelanten acciones tendientes a brindar herramientas a los pequeños productores rurales, y sus formas organizativas, para adelantar acciones asociativas para la producción y participación en el sector rural, que permitan potenciar sus saberes y capacidades, y mejorar tanto sus condiciones de vida, como las de aquellas comunidades residentes en los territorios en los cuales se localizan.

#### **4 CONTRIBUCIÓN A LA POLÍTICA PÚBLICA**

##### **a. Contribución al Plan Nacional de Desarrollo:**

En materia de Asociatividad no se identifican indicadores del Plan Nacional de Desarrollo a los cuales se contribuya con las intervenciones planteadas en el proyecto. No obstante,

en las bases del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026: Colombia, potencia mundial de la vida, se establece que el punto de partida de las transformaciones dispuestas es el territorio y el privilegio de los “pactos sociales, los acuerdos económicos [entre otros] para la iniciativa productiva, la gobernanza territorial, el despliegue del estado social de derecho y la construcción social. El pacto y el acuerdo social son herramientas principales en la construcción de la paz, la inclusión y la gobernanza territorial.” (DNP, 2023, pp. 27, 30-31).

En lo relativo al componente de Asociatividad, se identifica como un elemento transversal a lo largo de las transformaciones, que se traduce en intervenciones relativas, principalmente, al acompañamiento, fortalecimiento y el fomento de la asociatividad como estrategias clave para promover el desarrollo de la Economía Popular, la Construcción de Paz y propender por la disponibilidad de alimentos, un mayor acceso físico. A continuación, se relacionan los principales apartados:

**Tabla 2. Relación Asociatividad con PND 2022-2026**

Transformación	Catalizador	Numeral	Literal	Texto
2.Seguridad Humana y Justicia Social	C. Expansión de capacidades: más y mejores oportunidades de la población para lograr sus proyectos de vida	7. Reconocimiento e impulso a la economía popular y comunitaria (EP)	e. Economía popular en el campo colombiano	Se promoverá la economía popular en territorios rurales mediante el acompañamiento y fortalecimiento de procesos asociativos y de cooperativismo. Se estimularán los diversos tipos de organizaciones con el fin de facilitar su inserción a procesos productivos de desarrollo agropecuario y/o rural. (DNP, 2023, p. 119)



Transformación	Catalizador	Numeral	Literal	Texto
			g. Asociatividad solidaria para la paz	Se fortalecerán y fomentarán las diversas formas asociativas, populares y comunitarias, a través de la agenda de asociatividad solidaria para la paz (ASPP). Esta agenda impulsará la inclusión social y productiva de las mujeres, la población en proceso de reincorporación, las personas con discapacidad, los campesinos y otras poblaciones prioritarias. (DNP, 2023, pp. 119-120)
3. Derecho humano a la alimentación	A. Disponibilidad de alimentos	1. Transformación del sector agropecuario para producir más y mejores alimentos	b. Proveer acceso a factores productivos en forma oportuna y simultánea	Debe garantizarse el acceso oportuno y simultáneo a factores productivos como tierra formal (en línea con los aportes de la Transformación de Ordenamiento territorial), riego, capital para financiamiento, tecnología, extensión agropecuaria, conectividad y servicios complementarios a la producción (asociatividad, inclusión productiva, comercialización y logística). Esto, para impulsar la productividad agropecuaria, en línea con los planes nacionales sectoriales que permitan consolidar la Reforma Rural Integral teniendo

Transformación	Catalizador	Numeral	Literal	Texto
				en cuenta las vocaciones territoriales.
	B. Acceso físico a alimentos	3. Hacia menos intermediación y mayor rentabilidad en la comercialización de la producción agropecuaria	b. Promoción de productos con denominaciones de origen y otros instrumentos de propiedad intelectual	Se aumentará la capacidad de generación y mercadeo de productos alimentarios, agropecuarios y artesanales estratégicos con denominaciones de origen, marcas colectivas y otros signos distintivos. Este propósito exige que se asesore a los pequeños productores y se les acompañe en sus procesos de asociatividad u organización agroempresarial y en la protección de sus signos distintivos y nuevas creaciones. Adicionalmente, se establecerán estrategias de orientación y promoción de estos productos protegidos, con campañas activas para consumidores, proveedores y comercializadores, y con el establecimiento de productos turísticos respetuosos de las características de cada territorio y de los componentes que permitan su promoción nacional e internacional.

En este punto es importante señalar que en las bases del PND 2022-2026 se establece que “La dimensión productiva del campesinado se fortalecerá con la promoción de la economía popular y comunitaria” (DNP, 2023, pp. 288).

En lo referente al fortalecimiento de la participación e incidencia, se plantea la importancia de contar con canales e instrumentos que permitan que la ciudadanía y el campesinado, en particular, sean partícipes de la formulación de alternativas de desarrollo y control social en la ejecución de las intervenciones públicas, de la siguiente manera:

**Tabla 3. Relación Participación con PND 2022-2026**

Transformación/Actor diferencial para el cambio	Catalizador/ Numeral	Literal	Texto
5. Convergencia regional	6. Dispositivos democráticos de participación: política de diálogo permanente con decisiones desde y para el territorio	d. Consolidación de la planeación participativa	Se promoverá la planeación participativa a través de la divulgación y uso de los instrumentos de planeación del territorio para habilitar y fortalecer espacios de diálogo que recojan los intereses sociales y comunitarios y que posibiliten la incidencia de la ciudadanía en la toma de decisiones a partir de la concertación de estrategias y alternativas que se ajusten a los contextos sociales, políticos, económicos, ambientales y culturales de sus territorios. (DNP, 2023, p. 209)
8. El campesinado colombiano como actor de cambio	4. Mayor participación del campesinado con fortalecimiento de los mecanismos de interlocución	NA	Según la Ley 2219 de 2022, se fortalecerán las asociaciones campesinas y agropecuarias. Se avanzará en la garantía de derechos para las organizaciones y movimientos sociales, y se fortalecerá la presencia del campesinado en espacios de toma de

Transformación/Actor diferencial para el cambio	Catalizador/ Numeral	Literal	Texto
			decisión, con especial atención a la participación de jóvenes y mujeres campesinas. (...) Se ejecutarán las acciones que permitan que los consejos seccionales de desarrollo agropecuario (CONSEA) y los consejos municipales de desarrollo rural (CMDR) sean instancias de participación e incidencia para la población campesina organizada. (DNP, 2023, p. 289)

**b. Plan de Desarrollo Sectorial:**

Este proyecto se enmarca en los propósitos del Plan Estratégico Sectorial 2022 - 2026 establecido por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, especialmente en lo concerniente a la “Transformación 1. Sociedad rural inclusiva con justicia social y económica” y a su “Línea Estratégica: Asociatividad y emprendimiento rural” que busca “Impulsar la generación de valor en diferentes formas de producción (economías campesinas, economías propias de comunidades étnicas, formas asociativas propias de la economía social y solidaria, pequeñas y medianas empresas, entre otras) mediante el estímulo a la producción y el desarrollo de capacidades empresariales y de organización, tanto de unidades empresariales de diverso tamaño como bajo modelos asociativos (de economía social y solidaria y de economías populares y comunitarias) de emprendimiento en el espacio rural que propendan por la sostenibilidad socioeconómica y ambiental, la soberanía alimentaria, la agregación de valor en actividades económicas rurales y la construcción de paz a nivel territorial.” (p. 21)

De igual modo, el proyecto aporta a la mejora del modelo de intervención y gestión de la política pública mediante la materialización parcial de la “Acción de transformación: Liderazgo y participación para el desarrollo rural” que busca “Promover el liderazgo, la participación y la comunicación activa de diferentes actores presentes en el sector agropecuario y en los territorios para el diseño e implementación de políticas relacionadas con las transformaciones de que trata el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, en

particular lo relacionado con el campo y los territorios rurales, mediante un enfoque intersectorial y una integración regional profunda que garantice la amplia participación de comunidades rurales.”

**c. Políticas transversales:**

De acuerdo con lo establecido en la Metodología Integral de Asociatividad -MIA las ofertas de los servicios del componente de asociatividad prioriza la atención de población de grupos étnicos, población víctima del conflicto, personas en proceso de reincorporación, mujeres y jóvenes rurales. No obstante, no se han dispuesto compromisos puntuales en instrumentos de planeación.

Sumado a lo anterior, es importante precisar que, si bien no se cuenta con indicadores relativos a intervenciones de Participación y Asociatividad en el Plan Marco de Implementación-PMI, las acciones de asociatividad se encuentran contempladas en el Plan Nacional para Apoyar la Generación de Ingresos de la Economía Campesina, Familiar y Comunitaria, principalmente en lo que se refiere a la promoción de la asociatividad para dar cumplimiento a lo estipulado en el Artículo 24 del Decreto Ley 902 de 2017. De este modo, en dicho Plan se establece lo siguiente:

**Tabla 4. Relación Participación y Asociatividad con el Plan Nacional para Apoyar la Generación de Ingresos de la Economía Campesina, Familiar y Comunitaria**

Estrategia	Línea	Acción
6.1. Mejorar el entorno institucional y la generación de ingresos a partir del emprendimiento rural	Línea 2 Fortalecimiento de los mecanismos de intervención para el emprendimiento rurales nuevos y existentes.	(L2 – E3) Tercero, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en articulación con la Agencia de Desarrollo Rural y la Agencia Nacional de Tierras, en el marco de la provisión de recursos de capital semilla no reembolsables que permitan el arranque exitoso de los proyectos pro- ductivos de los beneficiarios y beneficiarias de acceso a tierras, establecerán a diciembre de 2020, la Ruta para Facilitar la Cofinanciación de Proyectos Integrales de



Estrategia	Línea	Acción
		<p>Desarrollo Agropecuario Rural para beneficiarios del Decreto Ley 902 de 2017. La ruta de acceso abordará los siguientes aspectos: (...) “Con el listado de los beneficiarios de los programas de tierras aportado por la Agencia Nacional Tierras, la Agencia de Desarrollo Rural fomentará la asociatividad, realizando un diagnóstico teniendo en cuenta criterios tales como: i) colindancia de los predios titulados, ii) vocación productiva del suelo, y iii) condiciones mínimas para iniciar el proceso de fomento asociativo, entre otros” (MADR, 2020, p. 54).</p>

#### d. Política económica y social (en caso de que aplique)

- **CONPES**

En lo referente a la promoción y apoyo a la asociatividad, las actuaciones de la Agencia de Desarrollo Rural se asocian a tres documentos CONPES, relacionados con la atención de las siguientes poblaciones diferenciales: víctimas, mujer rural y joven rural. Las acciones puntuales de cada documento CONPES se listan a continuación:

**Tabla 5. CONPES políticas transversales Participación y Asociatividad**

CONPES	Acción(es)	Periodo
4031: Política Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas	2.57. Brindar servicios de fomento y fortalecimiento asociativo a productores rurales víctimas del conflicto.	01/07/2021 – 31/12/2031
4040: Pacto Colombia con las juventudes: Estrategia	1.53 Brindar a jóvenes productores rurales servicios de promoción y apoyo a la asociatividad.	09/08/2021 – 01/12/2025



CONPES	Acción(es)	Periodo
para fortalecer el desarrollo integral de la juventud		
4080: Política Pública de Equidad de Género para las Mujeres: Hacia el Desarrollo Sostenible del País	1.60 Brindar servicios de fomento y fortalecimiento asociativo a mujeres productoras rurales. 1.61 Identificar en el servicio de fomento asociativo a mujeres étnicas productoras rurales atendidas	01/06/2022 – 31/12/2030

- **Objetivos de Desarrollo Sostenible**

Si bien los servicios del proyecto no contribuyen directamente al cumplimiento de un indicador de los ODS, mediante las estrategias planteadas en el componente de Asociatividad se apunta al cumplimiento de los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS:

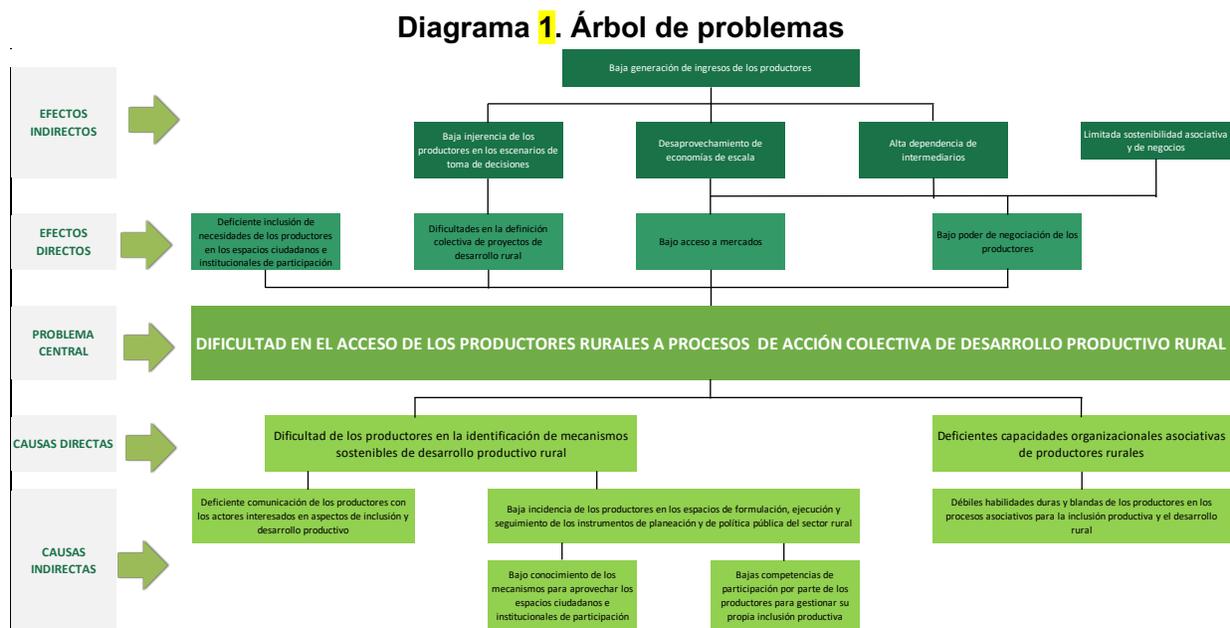


## 5 IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.

Para determinar el problema principal que será abordado por el proyecto de inversión propuesto "Dificultad en el acceso de los productores rurales y las organizaciones a procesos participativos y colectivos de desarrollo productivo rural", se llevó a cabo un análisis de factores o acciones que podrían ser causantes:

- i. Dificultad de los productores en la identificación de mecanismos sostenibles de desarrollo rural.
- ii. Deficientes capacidades organizacionales asociativas de productores rurales.

Así mismo se identificaron causas indirectas asociadas a las directas tal y como se ilustra en el Diagrama 1.



### Causas del problema:

La primera causa directa identificada es la dificultad de los productores en la identificación de mecanismos sostenibles de desarrollo productivo rural. De acuerdo con la Misión para la Transformación del Campo para avanzar en el cierre de brechas entre el campo y la ciudad es indispensable desarrollar estrategias que apunten al desarrollo rural integral, con recurso a medidas que aporten a lograr “un cambio estructural que rompa los mecanismos de reproducción intergeneracional de pobreza y desigualdad, con el fin último de mejorar las condiciones de vida de todos los habitantes rurales mediante la inclusión, tanto social como productiva. Esta visión implica la necesidad de superar la visión asistencialista de las políticas rurales y considerar a los habitantes rurales tanto como agentes de desarrollo productivo, capaces de ser un motor de crecimiento de la economía rural, como sujetos de derechos y, por ende, como plenos ciudadanos” (DNP, Misión para la Transformación del Campo, 2015, pág. 35). Por tanto, desde la Misión se propone el desarrollo de una política pública que aborde la superación de la pobreza e inclusión social de la población rural de la mano con políticas económicas tendientes a “la generación de ingresos que permita simultáneamente la inclusión productiva de esta población” (DNP, 2014, Tomo 1, p. 50), pues se encuentra que mientras un 68% de la población de las grandes ciudades cuenta con la doble inclusión (social y productiva), menos del 40% presenta esta condición en los municipios rurales y rurales dispersos (DNP, 2014, Tomo 1, p. 62). Esto, a

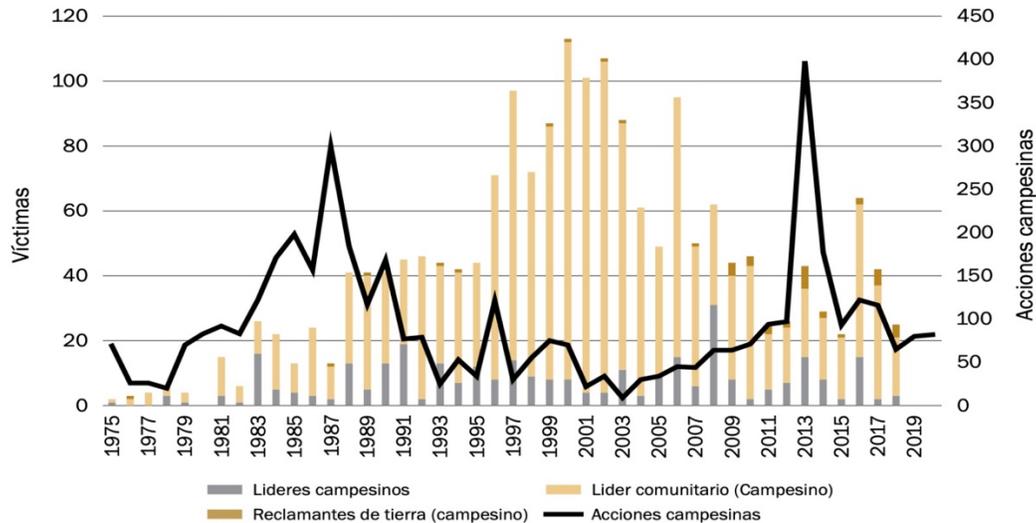
su vez, se observa con mayor incidencia y agudez en la población de mujeres rurales, quienes tienen, en promedio, menores ingresos, una menor tasa de participación en el mercado laboral y un alto porcentaje de su tiempo dedicado a actividades no remuneradas, mayor incidencia de pobreza, menor acceso a activos y menores oportunidades laborales (DNP, Misión para la Transformación del Campo, 2015, pág. 79).

De acuerdo con lo anterior, la inclusión productiva comprende medidas que aborden el desarrollo productivo rural desde una visión integral, que permita no sólo potenciar las capacidades de los productores para adelantar actividades económicas en el campo sino también fortalecer los elementos contextuales que permiten el desarrollo de dichas capacidades y actividades, lo que comprende: ser más eficientes, aprovechar economías de escala, generar valor agregado y escalar en las cadenas de transformación y comercialización. Lo anterior, por tanto, implica identificar las barreras que enfrentan los productores para lograr dicho desarrollo y que se asocian a: acceso a conocimientos y tecnologías para el desarrollo productivo, provisión de bienes y servicios públicos relacionados con la explotación y operación de las cadenas de producción y acceso a factores de producción, entre otros.

Sumado a lo anterior, dada la alta incidencia del conflicto armado en la zona rural, se han generado rupturas sociales entre grupos poblacionales del campo que afectan su capacidad de trabajo cooperativo y la disposición de los productores y campesinos para liderar y representar a sus comunidades (DNP, Misión para la Transformación del Campo, 2015, pág. 114)). Así, “la violencia hacia la población campesina es la desvertebración sistemática de sus tejidos organizativos” (Dejusticia, et al, Guerra contra el campesinado (1958-2019) – Tomo 1 Huellas de la violencia y trayectorias de resistencia, 2022, pág. 291), evidenciando que existe una relación directa entre el incremento de los repertorios de acción campesina justo cuando los hechos de violencia contra liderazgos campesinos ha disminuido, mientras que se disminuye notablemente la acción campesina cuando los hechos de violencia contra liderazgos campesinos aumenta (Gráfico 1).

**Gráfico 1. Violencia contra liderazgos campesinos vs. Acciones campesinas (1975-2020)**

**Violencia contra liderazgos campesinos vs. acciones campesinas (1975-2020)**



Fuente: Dejusticia, et al, Guerra contra el campesinado (1958-2019) – Tomo 1 Huellas de la violencia y trayectorias de resistencia, 2022, pág. 291.

No obstante, desde la institucionalidad se han logrado impulsar iniciativas de inclusión productiva en la zona rural, cuyos factores de éxito se identifican como sigue: “i) la necesidad de un acompañamiento continuo y prologando; ii) el papel central de una asociatividad auténtica en el éxito de los modelos; iii) la integralidad de las intervenciones que incluyen en un solo paquete asistencia técnica, crédito, comercialización, etc.; iv) la participación efectiva de las comunidades en la formulación, ejecución de los proyectos y la toma de decisiones; v) la visión urbano-regional que permite conectar los mercados, el territorio y pensar en la comercialización a través de la oferta y demanda de productos; vi) la construcción de confianza entre las partes; y, vii) la sostenibilidad que le da a los proyectos la confluencia de programas y de actores públicos, privados y de la sociedad civil” (DNP, Misión para la Transformación del Campo, 2015, pág. 114).

Esta causa directa es a su vez es ocasionada por dos causas indirectas, donde la primera es la deficiente comunicación de los productores con los actores interesados en aspectos de inclusión y desarrollo productivo, en tanto la segunda causa indirecta es la baja incidencia de los productores en los espacios de formulación, ejecución y seguimiento de los instrumentos de planeación y de política pública del sector rural. A su vez, esto se relaciona con dos factores: (i) bajo conocimiento de los mecanismos para aprovechar los espacios ciudadanos e institucionales de participación y (ii) bajas competencias de participación por parte de los productores para gestionar su propia inclusión productiva.

En razón de lo anterior, el Informe Nacional de Desarrollo Humano (PNUD, Colombia rural. Razones para la esperanza. INDH, 2011, pág. 40) ha definido el modelo de desarrollo rural como poco democrático en tanto no se ha avanzado en la construcción de las condiciones que permitan

	<b>Guía operativa para formulación de proyectos de inversión</b>	
	Página 22 de 80	

a la totalidad de pobladores rurales incidir en los escenarios de toma de decisiones públicas, no ha favorecido la consolidación de canales de organización, articulación y expresión de las necesidades e intereses del campesinado, los pueblos étnicos y las mujeres. Por el contrario, se ha tendido a privilegiar la organización y la voz de las élites y el empresariado rurales que han estado sobrerrepresentados tanto en los cuerpos plurales de elección popular como en los escenarios de gobierno donde se toman decisiones sobre la inversión y la política dirigida al sector.

Evidencia de lo anterior es el balance que han tenido escenarios de participación rural como los Consejos Municipales de Desarrollo Rural (CMDR) y los Consejos Seccionales de Desarrollo Agropecuario (CONSEA). Al respecto, según un estudio del MADR y la Red Adelco (2014), en el que se indaga acerca del funcionamiento de estos organismos, diversos actores territoriales les otorgan una baja calificación en aspectos relacionados con la representatividad, el pluralismo, el ejercicio de sus funciones y los procesos de toma de decisiones (Cuadro 1, Cuadro 2 y Cuadro 3).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Adicionalmente, en 2017 se llevó a cabo la Encuesta de Cultura Política en las cabeceras municipales de 24 departamentos del país, donde fueron incluidas variables como: participación de la población en grupos u organizaciones en el último año, conocimiento de mecanismos y



espacios de participación ciudadana, aspectos y características que asocian las personas con la democracia, percepciones y valoraciones que tienen la población sobre el sistema democrático, entre otros. En esta se encontró que para los CDMR un 59,6% de la población encuestada está totalmente de acuerdo con que los ciudadanos participan siempre y cuando tengan un beneficio particular, mientras un 29,3% está totalmente de acuerdo con que los mecanismos y espacios de participación permiten el cumplimiento de planes, programas y proyectos para la comunidad.

La otra causa directa son las deficientes capacidades organizacionales asociativas de productores rurales, las cuales tienen origen en la baja capacidad con las que cuentan las organizaciones en la generación de ingresos de manera colectiva, la ausencia de incentivos, capacidades, competencias y habilidades para operar organizaciones funcionales, así como las dificultades de inserción de los productores entre los que no se establecen reglas de acción colectiva ni estrategias para aumentar capacidades productivas, comerciales y organizacionales (MADR, Plan nacional para apoyar y consolidar la Generación de Ingresos de la Economía Campesina, Familiar y Comunitaria, 2020, pág. 19). Según Leibovich et al. (2013, pp. 207-288), los pequeños productores agropecuarios asociados pueden generar ingresos per cápita superiores en un 64% comparados con los productores no asociados. Además, la debilidad en las competencias organizacionales asociativas se traduce en una atomización de la producción agropecuaria, una mayor dispersión de la inversión estatal destinada a dinamizar el sector agropecuario, un incremento en las brechas del sector rural con el sector urbano y, por último, una menor productividad y competitividad de las organizaciones del sector agropecuario en los territorios.

Por otro lado, se encuentra que hay un bajo conocimiento acerca de los beneficios, costos y responsabilidades derivados de los procesos asociativos y de participación. Según el Censo Nacional Agropecuario (DANE, 2014), el acceso a asistencia técnica en temas relacionados con asociatividad y gestión empresarial es bajo, aun cuando los productores rurales consideran que estos contenidos son útiles. Menos del 1% de los productores censados declararon haber recibido asistencia técnica en temáticas relacionadas con asociatividad durante el año anterior; de éstos, un 80% reportó que fue gratuita, en tanto que un 83% declaró que le sirvió. En cuanto a las temáticas relacionadas con gestión empresarial, la proporción de productores censados que declaró haber recibido este servicio es también menor al 1%, de los cuales un 74% manifestó que recibió el servicio de manera gratuita, mientras que un 82% indicó que le sirvió (DANE, 2014)

Una causa indirecta de esto son las débiles habilidades duras y blandas de los productores en los procesos asociativos para la inclusión productiva y el desarrollo rural. Como nos dice Espinosa et al. (2018), “los casos de éxito o fracaso frente al fomento de este tipo de organizaciones pueden variar en los territorios rurales. La literatura científica ha reportado la existencia de diversas limitaciones que inciden en el desarrollo asociativo, tales como la dificultad para el trabajo en equipo y la deficiencia en la distribución de funciones y en la toma colectiva de decisiones (Szmulewicz, Gutiérrez y Winkler, 2012), así como la baja participación de los

productores en los procesos organizativos (Riella y Vitelli, 2009). Aspectos relacionados con la falta de planes estratégicos de las organizaciones, deficiencias en las capacidades de gestión administrativa y contable, y debilidades en la capacitación de la base social también han sido identificados como obstáculos (Ostertag, 2002).”

Autores como Lemus-Aguilar y Hidalgo (2016) han introducido la idea de la sostenibilidad organizacional como un enfoque para medir la habilidad que tienen las organizaciones de innovar y perdurar en el tiempo, asegurando su presencia en el mercado con estándares de responsabilidad económica, social y ambiental.

Todo esto trae como consecuencia:

- Deficiente inclusión de necesidades de los productores en los espacios ciudadanos e institucionales de participación.
- Dificultades en la definición colectiva de proyectos de desarrollo rural que trae consigo, baja injerencia de los productores en los escenarios de toma de decisiones.
- Bajo acceso a mercados y bajo poder de negociación de los productores, que aunados conllevan a desaprovechamiento de economías de escala, alta dependencia de intermediarios, y a una limitada sostenibilidad asociativa y de negocios.

La consolidación de estas consecuencias se traduce en baja generación de ingresos de los productores.

La situación negativa identificada, se atenderá con el programa presupuestal: 1702 Inclusión Productiva de Pequeños Productores Rurales, y en el marco de las prioridades definidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026: “Colombia, Potencia Mundial de la Vida”.

Para medir la magnitud del problema se define como indicador el déficit de acceso de los pequeños productores y campesinos a oferta de promoción y apoyo a la asociatividad y la participación; el cual se calcula como la suma de la población afectada identificada en la línea base.

**Magnitud del problema:** Problema central: dificultad en el acceso de los productores rurales a procesos de acción colectiva de desarrollo productivo rural.

**Nombre del indicador:** déficit de acceso de los pequeños productores a oferta de promoción y apoyo a la asociatividad y la participación

**Unidad de medida:** número

**Cantidad:** 8.796.231

	<b>Guía operativa para formulación de proyectos de inversión</b>	
	Página 26 de 80	

**Fuente de información:** Censo Nacional Agropecuario (DANE, 2014), Encuesta Nacional Agropecuaria (DANE, 2019), Caracterización sociodemográfica del Campesinado colombiano (DANE, 2023), y Registros Administrativos Dirección de Participación y Asociatividad.

## 6 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE PARTICIPANTES

Alrededor de la intervención planteada con este proyecto de inversión se identifica una serie de actores que pueden incidir en su ejecución, entre ellos se encuentran: productores agrícolas, tanto dispersos como organizados; entidades territoriales, como municipios y gobernaciones, ministerios, cooperantes internacionales y nacionales, intermediarios, proveedores de servicios de extensión agrícola y empresas de producción o transformación, entre otras. El exitoso involucramiento de estos actores al proyecto se gestionará mediante sesiones de trabajo de socialización, identificación de intereses, motivaciones y roles, a fin de establecer estrategias puntuales de acuerdo con estos parámetros y lograr su efectivo involucramiento en el logro de los objetivos del proyecto.

Los beneficiarios consisten en pequeños productores agrícolas que aún no forman parte de ninguna forma organizativa, incluidos aquellos dentro de la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria (ACFC), en transición a (ACEFC) y los que forman las Organizaciones Sociales, Comunitarias y Productivas Rurales (OSCP), en sus distintos niveles asociativos organizacionales. Estos actores recibirán atención a través de servicios de los componentes de asociatividad y sostenibilidad y participación.

Adicionalmente, se identifican como actores relevantes un número significativo de actores cooperantes, principalmente del sector público, como entidades nacionales y ministerios. Las entidades a nivel nacional son responsables de proporcionar pautas para la implementación de políticas públicas, asesorando sobre estrategias de intervención para mejorar el impacto positivo del proyecto. Se tomarán acciones para alinear la provisión de servicios con políticas públicas y coordinar servicios con otros actores nacionales y territoriales competentes para atender a la población objetivo. Las entidades territoriales buscan mejorar las condiciones de vida en sus territorios y fortalecer sus capacidades de gestión asociativa y participación. Se gestionarán compromisos de trabajo colaborativo para integrar la provisión de servicios en la región. Utilizando los mecanismos disponibles y pertinentes como: (acuerdos, concertaciones, compromisos, consultas, entre otros).

Las Agencias de Cooperación Internacional también se encuentran entre los cooperantes, ganando fuerza en el desarrollo económico y social del país al apoyar el crecimiento económico, la consolidación de la paz y la reducción de las brechas de desigualdad. Las entidades enfocadas

en apoyar a poblaciones con necesidades especiales que requieren atención diferencial del Estado incluyen la Unidad Solidaria, UARIV, DPS, ART, ANT, DNP y Agrosavia. Se espera que los acuerdos de colaboración y cooperación financiera mejoren la intervención, alinear esfuerzos y concentrar recursos financieros y no financieros a través de objetivos comunes.

Se diseñarán estrategias para fomentar acuerdos que beneficien a los diversos actores involucrados, reconociendo diferentes posiciones que puedan representar riesgos o amenazas para ciertos actores como intermediarios, grandes productores agrícolas o proveedores de asistencia técnica agrícola y empresarial. Se utilizarán herramientas de diálogo y negociación para participar en acciones inclusivas basadas en la participación, el reconocimiento y la integración de diversos actores y visiones de desarrollo territorial y comunitario.

Este análisis identifica los participantes que tienen relación directa con la situación analizada y el rol que tiene cada uno (perjudicado, beneficiario o cooperante), así como el tipo de contribución que van a brindar en pro del cumplimiento de los objetivos del proyecto (Financiera, logística, técnica, política, de control social, entre otros).

Para este proyecto los actores involucrados son los que se identifican a continuación:

**Tabla 6: Análisis de participación**

ACTOR	ENTIDAD	ROL (Cooperante, Oponente, Beneficiado, Perjudicado)	INTERÉS EN LA SOLUCIÓN	CONTRIBUCIÓN
Productores agropecuarios (dispersos y asociados)	Productores agropecuarios (dispersos y asociados)	Beneficiario	Mejorar sus condiciones de vida y la sostenibilidad de sus procesos productivos	Compromisos de participación y cambio
Entes territoriales	Alcaldías y Gobernaciones	Cooperante	Aumentar sus capacidades e impacto en su región e incrementar la actividad productiva del sector rural mediante procesos sostenibles	Compromisos de trabajo articulado y cogestión.
Entidades del PGN	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y entidades adscritas al sector	Cooperante	Promover el desarrollo competitivo, equitativo y sostenible de los procesos agropecuarios forestales, pesqueros y de desarrollo rural, con criterios de descentralización, concertación y participación, que contribuyan a mejorar el nivel y la calidad de vida de la población colombiana.	Diseño de política pública y formulación de lineamientos sobre estrategias de intervención e impacto.
Entidades del PGN	Ministerio del Interior	Cooperante	Fortalecer la democracia, la convivencia y la participación ciudadana; el disfrute de los derechos y libertades públicas, y el ejercicio pleno del Estado Social de Derecho.	Apoyar desde el la Rama Ejecutiva el impulso de los Comités Municipales de Desarrollo Rural y los CONSEA, mediante un trabajo articulado con las Alcaldías y Gobernaciones orientado hacia la creación, activación o fortalecimiento

ACTOR	ENTIDAD	ROL (Cooperante, Oponente, Beneficiado, Perjudicado)	INTERÉS EN LA SOLUCIÓN	CONTRIBUCIÓN
				de estos escenarios de participación.
Entidades del PGN	APC - Colombia	Cooperante	Gestionar, orientar y coordinar técnicamente la cooperación internacional pública, privada, técnica y financiera no reembolsable que reciba y otorgue el país.	Apoyar la canalización de recursos programas y proyectos de cooperación internacional para fomentar y fortalecer la asociatividad y la participación de los productores rurales.
Entidades del PGN	Presidencia de la República	Cooperante	Fortalecer la implementación de las políticas públicas del orden nacional en cuanto al desarrollo agropecuario y rural.	Articular la oferta institucional y la gestión de recursos, con soporte en las Altas Consejerías y el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, para la atención a los pobladores rurales.
Cooperantes internacionales	Por ejemplo: UNODC, USAID, FAO, Unión Europea, JICA, entre otros.	Cooperante	Incidir en las políticas públicas de desarrollo económico, alcanzar los ODS y consolidar la paz	Acuerdos de cooperación técnica y financiamiento.
Entidades del PGN	Unidad Solidaria	Cooperante	Fomentar emprendimientos asociativos solidarios autosostenibles orientados al desarrollo integral del ser humano.	Acuerdos de cooperación técnica para articular la oferta para la atención de Organizaciones Solidarias en el ámbito rural.
Entidades del PGN	Unidad de Atención y Reparación Integral a las Víctimas	Cooperante	Atender y reparar integralmente a las víctimas para contribuir a la inclusión social y a la paz.	Acuerdos de cooperación técnica para articular la oferta de atención a las víctimas en el sector rural.
Entidades del PGN	Otras entidades del orden nacional (DPS - ART - ANT - DNP - Agrosavia - EPSEAS)	Cooperante	Aumentar su cobertura y oferta de servicios a las poblaciones sujeto de atención. Promover el desarrollo rural con un enfoque participativo, territorial y de sostenibilidad.	Acuerdos de cooperación técnica para articular la oferta institucional y recursos para el impulso del desarrollo rural y cumplimiento de los lineamientos y metas del Plan Nacional de Desarrollo.
Intermediarios especuladores	Intermediarios especuladores	Oponente	Obtener rentas por la intermediación en el acceso a bienes y servicios.	Concertaciones para mantener los precios estables y segmentar el mercado por calidades.
Otros	Entidades prestadoras de extensión agropecuaria no EPSEAS (Fundaciones - Corporaciones - Incubadoras de empresas - Gremios - Cooperativas)	Cooperante	Fortalecer el desarrollo rural mediante la prestación del servicio de extensión agropecuaria (que incluye aspectos organizativos y administrativos) a los productores rurales.	Concertación y posibles alianzas de servicios complementarios.

ACTOR	ENTIDAD	ROL (Cooperante, Oponente, Beneficiado, Perjudicado)	INTERÉS EN LA SOLUCIÓN	CONTRIBUCIÓN
Otros	Empresas productivas o transformadoras con ánimo de lucro (Empresariado en general)	Cooperante	Devengar ingresos por la producción, transformación o comercialización de productos de origen agropecuario.	Concertación y posibles alianzas comerciales y socializar los beneficios económicos sectoriales que se pueden derivar del fortalecimiento a los productores de bienes complementarios y sustitutos.

Fuente: Elaboración propia

## 7 ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN AFECTADA Y OBJETIVO

Se considera como población afectada del proyecto a los pequeños productores rurales, que engloban a campesinos, grupos étnicos y otros sectores de la población colombiana. Para identificar a esta población, se realiza una estimación utilizando datos de tres fuentes de información: Censo Nacional Agropecuario (DANE 2014), Encuesta Nacional Agropecuaria (DANE 2019) y la Caracterización sociodemográfica del Campesinado colombiano (DANE, 2023). Según estas fuentes oficiales, se tienen dos datos iniciales: de una parte, se tiene que 10.208.534 personas rurales se identifican como campesinos, y, por otra parte, se establece que dicha población campesina representa el 94% de los productores rurales. Por tanto, mediante cálculo propio, podemos estimar que la población total de productores rurales es de 10.860.143. De otro lado, según las mismas fuentes, hay en Colombia un universo total de 1.924.257 de Unidades de Producción Agropecuaria (UPA) que corresponden a personas naturales, lo que quiere decir que cada UPA, en promedio, es trabajada por 5,6 productores.

Es preciso aquí señalar que existe una dificultad que consiste en no contar con una fuente de información que permita identificar a quién se considera como pequeño productor rural. Sí bien, la resolución 7 de 2021 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural define los rangos de ingresos brutos y activos que definen la categoría de pequeño productor rural, no se cuenta con una base de datos de dicha población, ni con un instrumento fiable que permita identificarlos. Por tal razón, hacemos un supuesto que consideramos razonable, según el cual las UPAs con una extensión inferior a una Unidad Agrícola Familiar (UAF) corresponden a productores rurales que cumplen las condiciones de la Resolución para ser considerados como pequeños productores rurales. Mediante cálculo propio de la Dirección de Participación y Asociatividad, se pudo determinar que, del total de UPAs mencionadas, 1.580.923 tienen una extensión menor a una UAF. De este modo, se puede establecer que hay en Colombia 8.853.169 pequeños productores, que son entonces el universo de atención del Proyecto.

Adicionalmente, se toma como supuesto que el 100% de esta población es afectada por el problema, toda vez que según el CNA (DANE, 2014), menos del 1% de las UPA censadas declaran haber recibido asistencia técnica en asociatividad o gestión empresarial. Sin embargo,

dado que la Agencia de Desarrollo Rural ha llevado a cabo acciones dirigidas a esta población, se ajusta el cálculo final restando los productores atendidos en el periodo 2016-2024, estimados en 56.938. La población objetivo es entonces de 8.796.231 personas.

**Tabla 7. Análisis de la población afectada**

Variable	Dato	Fuente
<b>Campesinos en Colombia</b>	10.208.534	Caracterización sociodemográfica del Campesinado colombiano, DANE, 2023
<b>Productores que se consideran campesinos</b>	94%	Encuesta Nacional Agropecuaria, DANE 2020.
<b>Total productores Colombia</b>	10.860.143	Cálculo elaborado por la Dirección a partir de las cifras DANE (2023) y DANE (2020).
<b>UPA de personas naturales</b>	1.924.257	Censo Nacional Agropecuario, DANE, 2014.
<b>Personas promedio por UPA</b>	5,6	Cálculo elaborado por la DPA a partir de las cifras DANE (2023) y DANE (2020) (Total productores Colombia y Número UPA Colombia).
<b>UPAS menos de una UAF</b>	1.580.923	Encuesta Nacional Agropecuaria, DANE, 2020.
<b>Pequeños productores rurales</b>	8.853.169	Cálculo elaborado por la Dirección a partir de personas promedio por UPA y UPA de menos de una UAF.
<b>Productores atendidos por la ADR (2016-2024)</b>	56.938	Registros administrativos Agencia de Desarrollo Rural
<b>Pequeños productores rurales y campesinos afectados</b>	8.796.231	Cálculo elaborado por la DPA

Fuente: elaboración propia

La población objetivo son productores agropecuarios de los 32 departamentos que cumplan con criterios de priorización de la política pública para el desarrollo rural y agropecuario y la normatividad que reglamenta el proyecto, entre éstos: pobladores rurales; organizaciones sociales, comunitarias y productivas rurales de los distintos niveles organizacionales; población ACFC; en transición a (ACEFC), víctimas; mujeres rurales; jóvenes rurales; población étnica:

indígenas, negros, afrocolombianos, raizales, palenqueros o Rrom; personas en proceso de reincorporación; y organizaciones beneficiarias de la cofinanciación de Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural (PIDAR) por parte de la ADR.

De este modo, la población beneficiaria total se determinó considerando los siguientes factores:

- i. Marco normativo y de política pública para realizar los procesos de sostenibilidad y asociatividad.
- ii. Proyección de los compromisos de gobierno establecidos en instrumentos como los CONPES<sup>1</sup>
- iii. Restricción presupuestal para adelantar el proyecto.

**Población Objetivo:** Productores rurales y campesinos. Son 134.880 pequeños productores rurales y campesinos a Nivel Nacional.

Las cifras exactas y la caracterización de las poblaciones se encuentran a continuación:

**Tabla 8. Población afectada y población objetivo**

	Población Afectada	Población objetivo
<b>Quiénes son</b>	Personas	Personas
<b>Características</b>	Productores rurales y campesinos	Productores rurales y campesinos
<b>Cantidad</b>	8.796.231	134.880
<b>Ubicación</b>	Nacional	Nacional

Fuente: Elaboración propia

Tal como se expresa en el cuadro anterior, el proyecto de inversión se llevará a cabo en el territorio Nacional.

## 8 IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS

Teniendo en cuenta la problemática analizada, se identificó el objetivo **“Facilitar el acceso de los productores rurales a procesos de acción colectiva de desarrollo productivo rural”**.

Para ello se desarrollarán dos objetivos específicos, a saber:

<sup>1</sup> Se cuenta con compromisos o lineamientos de política en los siguientes CONPES: 3811 de 2014: Política y estrategia para el desarrollo agropecuario del departamento de Nariño; 3799 de 2014: Estrategia para el desarrollo integral del departamento del Cauca; y 3931 de 2018: Política Nacional para la Reincorporación Social y Económica de Exintegrantes de las FARC – EP.

1. Facilitar a los pequeños productores la identificación de mecanismos sostenibles de desarrollo rural, promoviendo la comunicación efectiva con los actores relevantes en aspectos de inclusión y desarrollo productivo, contribuyendo a aumentar la influencia de los productores en la formulación, ejecución y seguimiento de políticas públicas del sector rural, mediante el fortalecimiento del conocimiento y uso de los espacios de participación ciudadana e institucional, así como las competencias de gestión para una inclusión productiva efectiva.
2. Mejorar las capacidades organizacionales asociativas de productores rurales, mediante el fortalecimiento de las habilidades duras y blandas de los productores y campesinos en los procesos productivos de desarrollo rural.

El objetivo principal identificado se atenderá con el programa presupuestal 1702 Inclusión Productiva de pequeños productores rurales coherente con las prioridades definidas en el nuevo Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026.

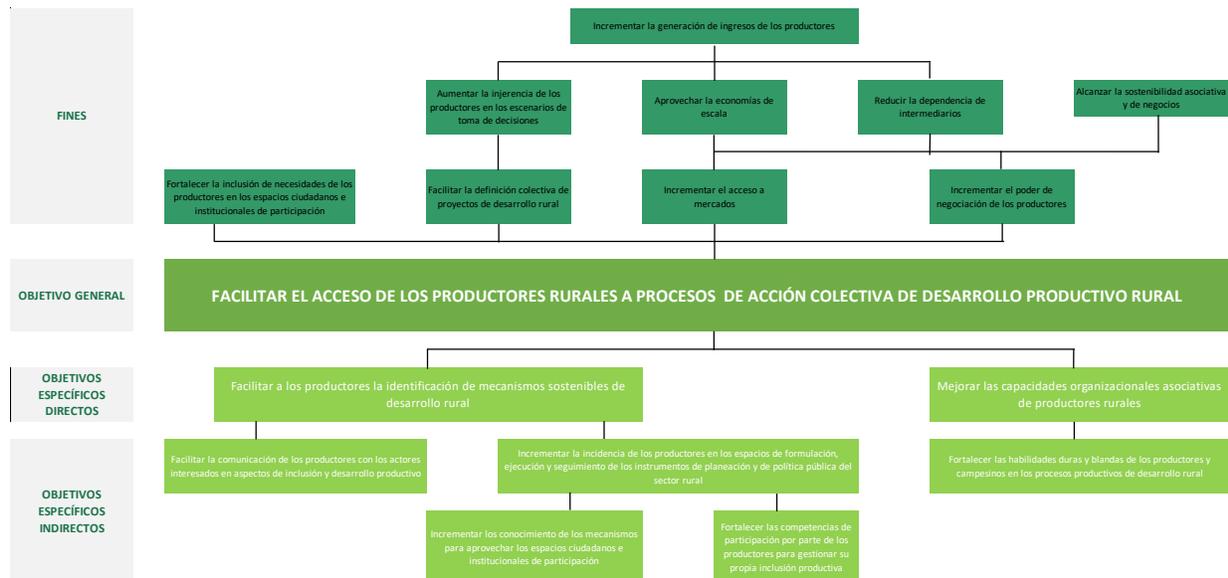
Con el logro de estos objetivos, se podrá contribuir al cumplimiento de los siguientes fines:

- Fortalecer la inclusión de necesidades de los productores en los espacios ciudadanos e institucionales de participación.
- Facilitar la definición colectiva de proyectos de desarrollo rural.
- Incrementar el acceso a mercados.
- Incrementar el poder de negociación de los productores.

Lo anterior, permitirá aumentar la injerencia de los productores en los escenarios de toma de decisiones, aprovechar las economías de escala, reducir la dependencia de intermediarios y alcanzar la sostenibilidad asociativa y de negocios que, finalmente se traducirán en incrementar la generación de ingresos de los productores.

En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se ilustra la situación que se espera a lcanzar:

### Diagrama 2. Árbol de objetivos



Para poder medir el avance en el cumplimiento del objetivo general se seleccionó un (1) indicador de resultado. Éste refleja la reducción del déficit de acceso de los pequeños productores y campesinos a contenidos relacionados con participación y asociatividad para desarrollar procesos productivos sostenibles; se calcula como la diferencia entre la población afectada identificada en la línea base (8.796.231) y la población atendida con el proyecto (134.880).

**Nombre del indicador:** Déficit de acceso de los pequeños productores y campesinos a la oferta de promoción y apoyo a la asociatividad y la participación.

**Unidad de medida:** Número

**Cantidad:** 8.661.351

**Fuente de información:** Censo Nacional Agropecuario (DANE, 2014), Encuesta Nacional Agropecuaria (DANE, 2019), Caracterización sociodemográfica del Campesinado colombiano (DANE, 2023), y Registros Administrativos Dirección de Participación y Asociatividad.

## 9 ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

La alternativa de solución estipulada para la ejecución de este proyecto se desarrolla a partir de la implementación de la Metodología Integral de Asociatividad-MIA, pensada para fomentar que los pobladores rurales se cohesionen e identifiquen la Asociatividad Productiva y de Participación como una estrategia de aumento de su competitividad en los mercados, de representación en las instancias de política pública agropecuaria y de potenciación del desarrollo rural; además, es concebida para facilitar la formalización de las iniciativas y brindar herramientas para mejorar la gestión organizacional asociativa a las OSCPR y sus redes, para aumentar su sostenibilidad en el tiempo mediante la consolidación de sus bloques productivos y la integración con otros actores

de la cadena de productiva. Se plantea implementar esta alternativa a nivel nacional, de acuerdo con los lineamientos de política pública definidos por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y las poblaciones con enfoque diferencial priorizadas por el Gobierno Nacional.

Adicionalmente, con esta alternativa se acogen los Lineamientos de Política Pública para la Asociatividad Rural Productiva (Resolución 161 de 2021) y los Lineamientos estratégicos de política pública para la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria (Resolución 464 de 2017), establecidos por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en lo referente a las competencias de la Dirección de Participación y Asociatividad para esta materia.

## 10 ANÁLISIS TÉCNICO DE LA ALTERNATIVA

La alternativa de solución estipulada para la ejecución de este proyecto es la Metodología Integral de Asociatividad-MIA, pensada para fomentar que los pobladores rurales se cohesionen e identifiquen la Asociatividad Productiva y de Participación como una estrategia de aumento de su competitividad en los mercados, de representación en las instancias de política pública agropecuaria y de potenciación del desarrollo rural; además, es concebida para ofrecer acompañamiento para facilitar la formalización de las iniciativas de coordinación y brindar herramientas para mejorar la gestión organizacional asociativa a las OSCPR y sus redes, para aumentar su sostenibilidad en el tiempo mediante la consolidación de sus bloques productivos y la integración con otros actores de la cadena de productiva. Se plantea implementar esta alternativa a nivel nacional, de acuerdo con los lineamientos de política pública definidos por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y las poblaciones con enfoque diferencial priorizadas por el Gobierno Nacional.

Adicionalmente, con esta alternativa se acogen los *Lineamientos de Política Pública para la Asociatividad Rural Productiva* (Resolución 161 de 2021) y los *Lineamientos estratégicos de política pública para la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria* (Resolución 464 de 2017), establecidos por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en lo referente a las competencias de la Dirección de Participación y Asociatividad para esta materia.

Frente a otras alternativas para este componente, se encuentra que, en el territorio nacional se brindan diferentes tipos de asesorías para realizar el fortalecimiento organizacional de productores rurales y sus organizaciones. Estas alternativas constan principalmente de capacitaciones y asesorías en temáticas como trabajo en equipo, mercadeo y establecimiento de estrategias de mercado. Se encuentra que las temáticas y estrategias de divulgación de información son similares a las contempladas en la MIA. Sin embargo, no tienen una cobertura nacional y no se sujetan a una metodología estandarizada que permita tener intervenciones territoriales bajo unos mismos parámetros de calidad, que sean aplicables a los diversos sujetos poblacionales que hacen parte de la población beneficiaria de la Agencia de Desarrollo Rural.

## 11 ESTUDIO DE NECESIDADES

El presente proyecto supone la existencia de dos necesidades principales. De un lado, la demanda entre los productores rurales y campesinos por asesoría en los procesos organizativos y asociativos que llevan a cabo con el propósito de aumentar, escalar u optimizar sus procesos productivos. De otro lado, la demanda por asesoría en el aseguramiento de la sostenibilidad de las apuestas de desarrollo rural mediante la participación incidente en escenarios de definición de política pública y la identificación de estrategias de acción colectiva que favorezcan el propósito de la sostenibilidad.

### **Demanda**

Con respecto a la demanda de asesoría asociativa es preciso señalar que esta se identifica desde la necesidad que tienen los productores de acceder a información completa que les permita conocer los beneficios y retos que se derivan del trabajo asociativo, así como a la transferencia de capacidades para la buena marcha de los diferentes esquemas de trabajo asociativo. En tal sentido, identificamos que, según datos del DANE, el acceso de los productores agropecuarios a servicios de asistencia técnica en temáticas relacionadas con asociatividad y competencias empresariales es menor al 1% (DANE, 2014). Desde la fecha de producción del dato anterior hasta hoy, y del total de la población afectada por esta carencia, y calculada en 8.853.169, la Agencia ha atendido a 56.938 personas. Si bien esta demanda es también atendida por otras organizaciones privadas, gubernamentales y no gubernamentales, es posible afirmar que la demanda no ha sido colmada satisfactoriamente.

Con respecto a la demanda de asesoría en sostenibilidad de apuestas de desarrollo rural es necesario señalar que los diagnósticos sectoriales insisten en afirmar que la capacidad de los productores rurales actuales para hacer valer sus iniciativas productivas en los escenarios de decisión de política pública es deficiente, y que la política pública del sector agropecuario se ha enfocado en atender las necesidades de la agricultura comercial de alta escala y capital, mientras que la agricultura familiar y comunitaria es deficitaria en la asignación de recursos (DNP, 2014, p. 124). Los escenarios propicios para invertir esta relación son principalmente los Consejos Municipales de Desarrollo Rural (CMDR), los Consejos Seccionales de Desarrollo Rural (CONSEA) y, dadas los lineamientos de la política pública nacional actuales, los Comités de Reforma Agraria (CRA). Dado que se encuentran activados 200 Comités de la Reforma Agraria, se requiere entonces la activación de 913 CRA municipales y 32 departamentales, además de un estimado de activación o fortalecimiento de al menos 530 CMDR.

El siguiente cuadro muestra la evolución de la demanda y déficit por el servicio de asesoría asociativa hasta el año 2030:

**Cuadro 4. Evolución del déficit de oferta del servicio de asesoría en asociatividad entre pequeños productores rurales en Colombia**

Año	Demanda (personas)	Oferta no provista por la ADR	Déficit (personas)
2023	8.718.899	10.320	8.708.579
2024	8.712.937	11.278	8.701.659
2025	8.706.394	12.773	8.693.620
2026	8.699.851	14.269	8.685.581
2027	8.693.307	15.764	8.677.542
2028	8.686.764	17.260	8.669.503
2029	8.680.220	18.756	8.661.464
2030	8.673.677	20.251	8.653.425

Fuente: Cálculos de la DPA con supuestos de crecimiento de oferta y demanda de la oficina de planeación de la ADR

El cuadro siguiente muestra la evolución del déficit de oferta de asesoría en sostenibilidad. La demanda se entiende como el número de municipios más departamentos donde es necesaria la activación de un CRA:

**Cuadro 5. Evolución del déficit de oferta de asesoría en sostenibilidad 2023 - 2030**

AÑO	OFERTA	DEMANDA	DÉFICIT
2023	-	1135	1.135
2024	200	1135	935
2025	500	935	435
2026	100	435	335
2027	110	335	225
2028	110	225	115
2029	110	115	5
2030	5	5	0

Fuente: Cálculos de la DPA

## 12 CADENA DE VALOR

La cadena de valor que desarrolla este proyecto está conformada por dos (2) objetivos específicos; cada uno contará con un (1) producto.

	<b>Guía operativa para formulación de proyectos de inversión</b>	
	Página 37 de 80	

A continuación, se describe de una manera resumida el proceso de transformación de las actividades, para la obtención de los productos y, por consiguiente, el cumplimiento del objetivo general con la ejecución del proyecto:

**Cuadro 6. Cuadro cadena de valor.**

Objetivo general				FACILITAR EL ACCESO DE LOS PRODUCTORES RURALES A PROCESOS DE ACCIÓN COLECTIVA DE DESARROLLO PRODUCTIVO RURAL									
Objetivos específicos	Producto	Entregables Nivel 1	Unidad de medida del indicador de producto	Indicador de producto	Meta total	Actividad	Unidad de medida de la actividad	Año 1		Año 2		Año 3	
								Costo	Meta	Costo	Meta	Costo	Meta
Facilitar a los productores la identificación de mecanismos sostenibles de desarrollo rural	Servicio de asesoría para la sostenibilidad de apuestas de desarrollo rural	Estrategias de sostenibilidad asesoradas	Número	Número de estrategias asesoradas	720	Actividad 1.1. Adelantar escenarios de diálogo con productores y actores interesados en su propia inclusión y desarrollo productivo para la identificación de estrategias de sostenibilidad productiva rural	Número de procesos participativos	\$ 13.160.847.144	120	\$ 13.555.673.256	120	\$ 13.962.344.106	120
						Actividad 1.2. Promover la participación de los productores rurales en espacios de formulación, ejecución y seguimiento de los instrumentos de planeación y de política pública del sector rural	Número de sesiones de promoción de la participación	\$ 11.622.420.438	40	\$ 11.971.094.526	40	\$ 12.330.227.851	40
						<b>Costo total producto</b>		\$ 24.783.267.582		\$ 25.526.767.782		\$ 26.292.571.957	

Objetivo específico	Producto	Entregables Nivel 1	Unidad de medida	Indicador de producto	Meta total	Actividad	Unidad de medida de la actividad	Año 1		Año 2		Año 3	
								Costo	Meta	Costo	Meta	Costo	Meta
Facilitar a los productores la identificación de mecanismos sostenibles de desarrollo rural	Servicio de asesoría asociativa	Productores rurales asesorados	Número	Productores rurales asesorados.	64.980	Actividad 2.1. Implementar estrategias de fortalecimiento del trabajo colaborativo de los productores rurales	Número de sesiones/talleres	\$23.143.084.504	1435	\$23.837.378.667	1435	\$24.552.500.104	1435
						Actividad 2.2. Realizar procesos de fiscalización y capacitación a las Empresas Comunitarias	Número de procesos	\$2.073.647.914	11	\$2.135.857.445	11	\$2.199.933.186	11
						<b>Costo total producto</b>		\$25.216.732.418		\$25.973.236.112		\$26.752.433.290	
<b>Costo total proyecto</b>								\$50.000.000.000		\$51.500.003.894		\$53.045.005.247	

Objetivo general				FACILITAR EL ACCESO DE LOS PRODUCTORES RURALES A PROCESOS DE ACCIÓN COLECTIVA DE DESARROLLO PRODUCTIVO RURAL										
Objetivos específicos	Producto	Entregables Nivel 1	Unidad de medida del indicador de producto	Indicador de producto	Meta total	Actividad	Unidad de medida de la actividad	Año 4		Año 5		Año 6		Costo Total
								Costo	Meta	Costo	Meta	Costo	Meta	
Facilitar a los productores la identificación de mecanismos sostenibles de desarrollo rural	Servicio de asesoría para la sostenibilidad de apuestas de desarrollo rural	Estrategias de sostenibilidad asesoradas	Número	Número de estrategias asesoradas	720	Actividad 1.1. Adelantar escenarios de diálogo con productores y actores interesados en su propia inclusión y desarrollo productivo para la identificación de estrategias de sostenibilidad productiva rural	Número de procesos participativos	\$14.381.214.722	120	\$14.812.652.074	120	\$15.257.032.218	120	\$85.129.763.520
						Actividad 1.2. Promover la participación de los productores rurales en espacios de formulación, ejecución y seguimiento de los instrumentos de planeación y de política pública del sector rural	Número de sesiones de promoción de la participación	\$12.700.135.854	40	\$13.081.141.181	40	\$13.473.577.301	40	\$75.178.597.151
						<b>Costo total producto</b>		\$27.081.350.576		\$27.893.793.255		\$28.730.609.519		\$160.308.360.671

Objetivo específico	Producto	Entregables Nivel 1	Unidad de medida	Indicador de producto	Meta total	Actividad	Unidad de medida de la actividad	Año 4		Año 5		Año 6		Costo Total
								Costo	Meta	Costo	Meta	Costo	Meta	
Facilitar a los productores la identificación de mecanismos sostenibles de desarrollo rural	Servicio de asesoría asociativa	Productores rurales asesorados	Número	Productores rurales asesorados.	64.980	Actividad 2.1. Implementar estrategias de fortalecimiento del trabajo colaborativo de los productores rurales	Número de sesiones/talleres	\$25.289.075.354	1435	\$26.047.750.524	1435	\$26.829.186.269	1435	\$149.698.975.422
						Actividad 2.2. Realizar procesos de fiscalización y capacitación a las Empresas Comunitarias	Número de procesos	\$2.265.931.371	11	\$2.333.909.506	11	\$2.403.926.945	11	\$13.413.206.367
						<b>Costo total producto</b>		\$27.555.006.725		\$28.381.660.030		\$29.233.113.214		\$163.112.181.789
<b>Costo total proyecto</b>		\$54.636.357.301		\$56.275.453.285		\$57.963.722.733		\$323.420.542.460						

	<b>Guía operativa para formulación de proyectos de inversión</b>	
	Página 42 de 80	

## 12.1 Objetivo específico 1:

Facilitar a los productores la identificación de mecanismos sostenibles de desarrollo rural

### 12.1.1 Producto 1: Servicio de asesoría para la sostenibilidad de apuestas de desarrollo rural

Este producto comprende estrategias de identificación, autogestión, escalamiento y de permanencia territorial de iniciativas productivas integrales de desarrollo rural, y aquellas para procurar entornos de trabajo asociativo o colaborativo necesarios para que los productores, organizaciones y otros actores desplieguen sus posibilidades de agencia y autonomía en la ejecución de dichas estrategias. Con esto, se proyecta que las capacidades instaladas mediante la cofinanciación de proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural (PIDAR), por parte de la Agencia de Desarrollo Rural, permitan a los productores rurales sostener o escalar la generación de ingresos lograda tras el cierre administrativo y financiero de los proyectos, así como brindar herramientas para ejecutar iniciativas, nuevas o complementarias, basadas en su escalabilidad, replicabilidad y reconocimiento de buenas prácticas.

Las posibilidades de sostenibilidad y escalamiento de las iniciativas productivas rurales de las organizaciones de un territorio dado requieren igualmente un entorno territorial que facilite tal propósito. En ese sentido, la asesoría de la Agencia promoverá la coordinación de las iniciativas de las organizaciones rurales con los planes o visiones municipales, regionales o territoriales con respecto al desarrollo rural. Esto se hará mediante la instalación de capacidades para la participación incidente en las instancias de definición, planeación y ejecución de política pública rural, de modo que las iniciativas productivas que las organizaciones movilizan sean incorporadas en los planes y visiones de desarrollo rural territorial.

El servicio se desarrolla a través de dos actividades “Adelantar escenarios de diálogo con productores y actores interesados en su propia inclusión y desarrollo productivo para la identificación de estrategias de sostenibilidad productiva rural” y “Promover la participación de los productores rurales en espacios de formulación, ejecución y seguimiento de los instrumentos de planeación y de política pública del sector rural”.

La meta de atención de este producto para el horizonte del proyecto es de 720 Estrategias de sostenibilidad asesoradas, de las cuales 120 son atendidas en 2025, 120 en 2026, 120 en 2027, 120 en 2028, 120 en 2029 y 120 en 2030.

	<b>Guía operativa para formulación de proyectos de inversión</b>
	Página 43 de 80

**12.1.1.1 Actividad 1.1 Adelantar escenarios de diálogo con productores y actores interesados en su propia inclusión y desarrollo productivo para la identificación de estrategias de sostenibilidad productiva rural.**

Esta actividad se enfoca en el trabajo con pequeños productores rurales y organizaciones sociales, comunitarias y productivas rurales, así como con actores estratégicos de cada uno de los territorios de intervención para propender por la sostenibilidad, escalabilidad y replicabilidad de las iniciativas y proyectos integrales de desarrollo rural territoriales. En su desarrollo se realizarán ejercicios participativos de construcción de redes de trabajo colaborativo con otros actores de la cadena de valor, entidades territoriales, entidades del orden nacional, actores privados y de la cooperación. Como producto de esta actividad se obtendrá una estrategia de las organizaciones, en la cual se identifican otros actores, recursos, fuentes, mercados, amén de otros elementos, y se establece un esquema operativo para garantizar la sostenibilidad, escalabilidad y replicabilidad de los beneficios y capacidades instaladas en el desarrollo de las iniciativas o proyectos.

Esta actividad tiene dos momentos de implementación. De un lado, se implementa con organizaciones que se encuentran en la etapa previa al perfilamiento y estructuración de iniciativas o proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural de modo tal que los criterios o elementos de sostenibilidad queden integrados en la formulación de los proyectos. De otro lado, se implementa también como procedimiento de salida o clausura de ejecución de los Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural (PIDAR) cofinanciados por la Agencia, y se busca con ello generar una estrategia que permita garantizar la sostenibilidad, escalamiento y replicabilidad de los beneficios que haya traído la ejecución del PIDAR.

En lo relacionado a la implementación en etapa previa al perfilamiento y estructuración de una iniciativa integral de desarrollo agropecuario, la actividad consiste en la puesta en marcha de estrategias orientadas a facilitar el desarrollo de procesos de diálogo y concertación participativa para que los actores territoriales identifiquen y acuerden tanto iniciativas productivas para el desarrollo rural, susceptibles de ejecución mediante proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural, que permitan a los pequeños productores mejorar su capacidad de generación de ingresos, como los elementos y mecanismos que garanticen la sostenibilidad de tales iniciativas más allá de los tiempos de ejecución administrativa de los mismos.

Para llevar a cabo la actividad, se adelantarán sesiones de trabajo con productores y actores institucionales públicos y privados, comunitarios, gremiales y sectoriales, en las cuales la Dirección de Participación y Asociatividad facilitará la identificación de necesidades y oportunidades territoriales, la formulación de propuestas productivas para el desarrollo rural, la identificación de rutas y articulación de recursos para su implementación y los mecanismos de estrategia y operación para la sostenibilidad.

	<b>Guía operativa para formulación de proyectos de inversión</b>
	Página 44 de 80

Es importante precisar que estos procesos no consisten en la formulación de proyectos, sino en facilitar el diálogo entre entidades territoriales, instancias de integración territorial, organizaciones, sector privado y cooperación internacional para que estos actores identifiquen iniciativas productivas a ser financiadas. Con esto se apunta a facilitar la concertación de un trabajo mancomunado entre estos actores alrededor de un eje productivo que, posteriormente, puede ser ejecutado mediante la estructuración de PIDAR o de otros proyectos financiados por actores del orden territorial o nacional, la cooperación, públicos o privados.

En cuanto a la implementación en la etapa posterior o de clausura de proyectos PIDAR, la actividad consiste en la puesta en marcha de estrategias de facilitación de un diálogo entre los pequeños productores beneficiarios de los proyectos cofinanciados por la Agencia y los actores territoriales pertinentes para identificar éxitos y deficiencias de la ejecución de los proyectos, buenas prácticas y potencialidades de los proyectos, así como elementos del entorno social y territorial que puedan favorecer la sostenibilidad de las iniciativas productivas y su escalamiento y replicabilidad. Igualmente, se facilitará la elaboración de una estrategia que integre todos esos elementos y que procure el trabajo colaborativo o mancomunado de los actores en pro de la sostenibilidad territorial de la apuesta productiva previamente cofinanciada por la Agencia.

En las dos etapas o momentos mencionados de implementación de la actividad, esta se ejecutará de manera articulada con el desarrollo de las gerencias regionales del PIDARET, expuestos en el proyecto Apoyo para la Estructuración y Cofinanciación de Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural a nivel Nacional de código BPIN “20230000000226”, en el cual se gestionarán las acciones dispuestas en PIDARET departamentales, con apoyo de actores institucionales públicos y privados y líderes de organizaciones de segundo y tercer nivel, en ejercicios bajo una lógica de arriba hacia abajo.

Por otro lado, las intervenciones previstas en la actividad de la Dirección de Participación y Asociatividad, contempladas en este proyecto, distan de lo señalado en el párrafo anterior, pues se realizarán bajo un enfoque de intervención de abajo hacia arriba, en el cual se prevé una construcción de apuestas productivas desde el territorio, con organizaciones de primer, segundo y tercer nivel.

Estos ejercicios se realizarán en territorios priorizados para la ejecución de políticas públicas de desarrollo rural, entre los cuales se encuentran: predios entregados en el marco de la adjudicación directa de tierras de que trata el Artículo 23 del Decreto Ley 902 de 2017; núcleos de la Reforma Rural Integral – RRI; proyectos Estratégicos Nacionales de la Agencia de Desarrollo Rural; compromisos derivados de los gobiernos de proximidad; casos emblemáticos de interés nacional; territorios afectados por emergencias y desastres naturales; comunidades sujeto de atención de sentencias judiciales; territorios priorizados para la implementación del Acuerdo Final; territorios priorizados para la implementación de la Ley 1448 de 2011,

sentencias de restitución de tierras, municipios PDET y territorios en donde se ejecute el Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos Ilícitos. Adicionalmente, se agruparán perfiles productivos identificados en las convocatorias PIDAR con el fin de promover su integralidad y escalabilidad, y favorecer la asociatividad territorial, para consolidar circuitos económicos regionales de articulación productiva para la generación de ingresos.

Los procesos de diálogo y concertación con las organizaciones localizadas en los territorios antes señalados se adelantarán en articulación con los presupuestos, lineamientos y objetivos estipulados en los diversos instrumentos de planeación territorial, tales como: POET y EOT, Planes de Desarrollo Municipal y Departamental, PDEA, PDET y PIDARET, entre otros. Esto con el fin de avanzar en la materialización de los lineamientos establecidos en dichos instrumentos mediante la concertación participativa de las diversas iniciativas productivas de cada territorio.

Por tanto, como producto de esta actividad se obtienen estrategias territoriales de trabajo articulado alrededor de una iniciativa productiva, en los cuales se definirá si su ejecución se realiza mediante la posterior estructuración y cofinanciación de PIDAR y/o mediante la gestión de recursos y la promoción de alianzas con entidades territoriales, que vinculen el capital privado, gremial y de cooperación, que tengan dentro de su misionalidad la financiación de este tipo de iniciativas.

Esta actividad se desarrolla en cumplimiento de las siguientes funciones de la Dirección de Participación y Asociatividad (Artículo 26 del Decreto 2364 de 2015):

- “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. “(...)
- 5. 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. “(...)
- 6. Identificar junto con las entidades territoriales e instancias de integración territorial y las organizaciones sociales, comunitarias y productivas rurales, fuentes alternas de recursos para la cofinanciación de proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural.”

Resulta fundamental adelantar estos procesos de concertación debido a que, si bien en los instrumentos de planeación antes citados se cuenta con las líneas generales que se promoverán a nivel departamental (como es el caso de los PIDARET) por parte de la Vicepresidencia de Integración Productiva, es necesario concertar con los actores territoriales cómo se materializarán dichos lineamientos mediante un trabajo articulado entre productores,

instituciones públicas y actores del sector privado, entre otros, mediante estrategias de trabajo conjunto alrededor de una iniciativa productiva puntual.

Para esta actividad en el periodo 2025 - 2030 se requiere un equipo de trabajo formado por doscientos ocho (208) profesionales formados en las siguientes disciplinas académicas: Administración de Empresas, Derecho, Economía y de las Ciencias Sociales o profesionales en otras disciplinas con experiencia en trabajo de promoción y cualificación de la asociatividad o la participación rural. Adicionalmente, se requiere contar con quince (15) apoyos técnicos para asistir en los aspectos logísticos necesarios para el desarrollo de las sesiones. Este equipo tendrá una dedicación promedio del 24% a esta actividad.

El equipo humano requerido se definió considerando que el apoyo a los grupos de productores y actores de las cadenas productivas en la formulación de estrategias de sostenibilidad de los proyectos integrales de desarrollo rural ejecutados, demanda que los equipos de trabajo, conformados por entre dos (2) y cuatro (4) personas, desarrollen un total de trescientas sesenta (360) sesiones presenciales y que, para la planeación, el alistamiento, la convocatoria y la ejecución, se invierten entre dos (2) y tres (3) semanas. Esto significa que se tiene un requerimiento aproximado de dos mil setecientos ochenta (2.780) semanas de trabajo del equipo humano, lo cual se suple con el equipo y la dedicación enunciados anteriormente.

Adicionalmente, para realizar estos procesos se requiere el desplazamiento de los profesionales a territorio, toda vez que se trata de ejercicios participativos cuya ejecución demanda su desarrollo bajo una modalidad presencial. Por tanto, se proyecta una necesidad de mil dieciocho (1.018) comisiones, con una duración de 2,5 días, en promedio, cifra obtenida como se observa en el Cuadro 7:

**Cuadro 7. Cuantificación requerimiento viáticos actividad 1.1.**

Número de personas que apoyan la actividad	Cantidad de actividades	Cantidad de desplazamientos requeridos
<b>2</b>	160	320
<b>3</b>	102	306
<b>4</b>	98	392
<b>Total</b>	<b>360</b>	<b>1.018</b>

Así mismo, para realizar estos desplazamientos a territorio es necesario contar con servicios de transporte aéreo o terrestre, según la localización, por lo que se proyecta que hasta doscientas setenta (270) actividades requieran desplazamientos aéreos, en tanto que, las noventa (90) restantes se desarrollen con desplazamientos terrestres (Cuadro 8).

**Cuadro 8. Cuantificación requerimiento transporte aéreo actividad 1.1.**

Número de personas que apoyan la actividad	Cantidad de actividades	Cantidad de desplazamientos requeridos
<b>2</b>	128	256
<b>3</b>	86	258
<b>4</b>	56	224
<b>Total</b>	<b>270</b>	<b>738</b>

Por último, se requieren los servicios de un operador logístico para realizar trescientas sesenta (360) sesiones presenciales para la formulación de las estrategias de sostenibilidad.

A continuación, se detallan los requerimientos que se tuvieron en cuenta para la cuantificación inicial de la actividad.

*Valores de las actividades a precios corrientes*

ACTIVIDAD	Insumo	PERIODO											
		Año 1			Año 2			Año 3			Año 4		
		PRECIO	Q	TOTAL									
Adelantar escenarios de diálogo con productores y actores interesados en su propia inclusión y desarrollo productivo para la identificación de estrategias de sostenibilidad productiva rural	Mano de obra calificada	\$ 361.083.700,00	208	\$ 4.333.004.400,00	\$ 371.916.211,00	208	\$ 4.462.994.532,00	\$ 383.073.697,33	208	\$ 4.596.884.368,00	\$ 394.565.908,33	208	\$ 4.734.790.900,00
	Mano de obra no calificada	\$ 16.655.250,00	15	\$ 199.863.000,00	\$ 17.154.907,50	15	\$ 205.858.890,00	\$ 17.669.554,75	15	\$ 212.034.657,00	\$ 18.199.641,42	15	\$ 218.395.697,00
	Servicios prestados a las empresas y servicios de producción	\$ 14.261.276,75	360	\$ 5.134.059.629,00	\$ 14.689.115,05	360	\$ 5.288.081.418,00	\$ 15.129.788,50	360	\$ 5.446.723.861,00	\$ 15.583.682,16	360	\$ 5.610.125.577,00
	Servicios de alojamiento comidas y bebidas	\$ 2.815.933,32	1.018	\$ 2.866.620.115,00	\$ 2.900.412,00	1.018	\$ 2.952.619.416,00	\$ 2.987.425,00	1.018	\$ 3.041.198.650,00	\$ 3.077.048,00	1.018	\$ 3.132.434.864,00
	Transporte aéreo	\$ 850.000	738	\$ 627.300.000,00	\$ 875.500	738	\$ 646.119.000,00	\$ 901.765	738	\$ 665.502.570,00	\$ 928.818	738	\$ 685.467.684,00
<b>Total</b>			<b>\$13.160.847.144,00</b>			<b>\$13.555.673.256,00</b>			<b>\$13.962.344.106,00</b>			<b>\$14.381.214.722,00</b>	

ACTIVIDAD	Insumo	PERIODO						TOTAL
		Año 5			Año 6			
		PRECIO	Q	TOTAL	PRECIO	Q	TOTAL	
Adelantar escenarios de diálogo con productores y actores interesados en su propia inclusión y desarrollo productivo para la identificación de estrategias de sostenibilidad productiva rural	Mano de obra calificada	\$ 406.402.885,58	208	\$ 4.876.834.627,00	\$ 418.594.972,17	208	\$ 5.023.139.666,00	\$28.027.648.493,00
	Mano de obra no calificada	\$ 18.745.630,67	15	\$ 224.947.568,00	\$ 19.307.999,67	15	\$ 231.695.996,00	\$1.292.795.808,00
	Servicios prestados a las empresas y servicios de producción	\$ 16.051.192,63	360	\$ 5.778.429.345,00	\$ 16.532.728,41	360	\$ 5.951.782.226,00	\$33.209.202.056,00
	Servicios de alojamiento comidas y bebidas	\$ 3.169.360,00	1.018	\$ 3.226.408.480,00	\$ 3.264.441,00	1.018	\$ 3.323.200.938,00	\$18.542.482.463,00
	Transporte aéreo	\$ 956.683	738	\$ 706.032.054,00	\$ 985.384	738	\$ 727.213.392,00	\$4.057.634.700,00
<b>Total</b>			<b>\$14.812.652.074,00</b>			<b>\$15.257.032.218,00</b>	<b>\$85.129.763.520,00</b>	

Las tarifas de honorarios corresponden a las establecidas en la circular 069 de 2023, la cual define la tabla de perfiles y honorarios basados en la idoneidad y experiencia del perfil requerido. Estos valores se incrementan de acuerdo con las proyecciones de inflación doméstica al cierre

los periodos 2023 y 2024, realizadas por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Los perfiles fueron definidos teniendo en cuenta la labor a desarrollar y tomando como premisa los principios de la función administrativa contenidos en el artículo 209 de la Constitución Política Nacional, el cumplimiento de los principios de la contratación estatal y el acatamiento a las normas de austeridad en el gasto frente a la contratación de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, regulados en el literal h) del numeral 4 del artículo 2 de la Ley 1150 de 2007, reglamentada en el artículo 2.2.1.2.1.4.9. del Decreto 1082 de 2015.

El servicio logístico estará encargado de la organización de 360 sesiones de formulación de estrategias de sostenibilidad, lo cual incluye costos relacionados con: espacios de reunión, materiales y herramientas, alquiler de equipos audiovisuales y de cómputo, refrigerios y almuerzos para los asistentes, servicios para la adopción del enfoque diferencial y economía del cuidado en las actividades que así lo requieran, gastos de transporte, y demás gastos asociados a la ejecución logística de las actividades. El costo unitario por actividad se calculó con base en los requerimientos logísticos previstos, la duración de cada sesión (1,5 días) y el número de participantes proyectado (entre 20 y 60 personas).

El valor unitario de los viáticos y gastos de viaje se determinó de acuerdo con los valores establecidos en la tabla de viáticos y gastos de viaje de la Agencia, de conformidad con las escalas de viáticos establecidas en el Decreto 1013 de 2019, para visitas a territorio de 2,5 días más los gastos asociados al transporte terrestre. Por su parte el costo unitario de los tiquetes se determinó tomando como referencia el costo promedio de tiquetes de la vigencia 2023 para realizar este tipo de actividades. Estos valores se incrementaron de acuerdo con las proyecciones de inflación doméstica al cierre de los periodos 2023 y 2024, realizadas por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

**12.1.1.2 Actividad 1.2 Promover la participación de los productores rurales en espacios de formulación, ejecución y seguimiento de los instrumentos de planeación y de política pública del sector rural.**

Esta actividad está orientada a la atención de pequeños productores rurales para proveer contenidos y estrategias que contribuyan a facilitar su participación efectiva y con incidencia en escenarios de toma de decisiones de política pública, como los CMDR, CONSEA, Comités de Reforma Agraria y demás espacios e instancias de integración territorial en los cuales se desarrolle dicha labor (tales como las gerencias de los PIDARET), con el fin de promover la priorización, ejecución y veeduría de iniciativas productivas de desarrollo rural. Así mismo, con esta actividad se facilitará el desarrollo de espacios participativos de los pequeños productores rurales para impulsar dichas iniciativas.

Dichos contenidos versarán sobre los siguientes temas: estrategias para la identificación participativa de iniciativas productivas con enfoque de desarrollo territorial, criterios de

	<b>Guía operativa para formulación de proyectos de inversión</b>	
	Página 49 de 80	

priorización de las iniciativas, mecanismos para impulsar la inclusión de las iniciativas en las agendas públicas de desarrollo rural, estrategias de gestión de recursos para la financiación de las iniciativas y mecanismos de asociación para ello, y mecanismos para realizar veeduría y control social a la ejecución de las iniciativas para identificar acciones correctivas necesarias para el cumplimiento de sus objetivos y la garantía de la calidad de los entregables.

Con esto se propenderá por el fortalecimiento de organizaciones territoriales para que funjan como canalizadoras de las iniciativas productivas del territorio ante las instancias encargadas de tramitarlas en términos de priorización, asignación de recursos y ejecución. Así mismo, se generarán espacios para la interlocución entre los productores y campesinos y potenciales financiadores de las iniciativas, con el fin de facilitar la gestión de recursos para su ejecución. Para esto se proveerán contenidos que faciliten a los productores y campesinos el análisis del mercado de financiación de iniciativas productivas para enfocar dichas gestiones en los oferentes con mayor afinidad al perfil de las apuestas impulsadas, y se apoyará un ejercicio inicial de identificación e interlocución, de manera que se apunte a articular la oferta y la demanda de recursos de financiación de las iniciativas productivas de desarrollo rural identificadas.

Esta actividad prevé atender 250 territorios (con especial prioridad en el universo de los municipios PDET y núcleos de la RRI), de los cuales se desprenderán 40 estrategias de sostenibilidad de acuerdo con criterios de priorización y confluencia geográfica. Para esta actividad en el periodo 2025-2030 se requiere un equipo de trabajo formado por doscientos ocho (208) profesionales, formados en estas disciplinas: Administración de Empresas, Derecho, Economía y de las Ciencias Sociales o profesionales en otras disciplinas con experiencia en trabajo de promoción y cualificación de la asociatividad o participación rural. Adicionalmente, se requiere contar con quince (15) apoyos técnicos para asistir en los aspectos logísticos necesarios para el desarrollo de estos ejercicios. Este equipo tendrá una dedicación promedio del 24% a esta actividad.

El equipo humano requerido se definió considerando que la atención de los 250 territorios y la asesoría en la formulación de las 40 estrategias mencionadas demanda que equipos de trabajo conformados por entre 2 y 4 personas, desarrollen entre dos y tres sesiones por territorio y que, desde la planeación y alistamiento, hasta la ejecución, se invierten aproximadamente 2 semanas por sesión. Esto significa un requerimiento aproximado de dos mil setecientos ochenta y nueve (2.789) semanas de trabajo del equipo humano para la ejecución de seiscientos veinte (620) sesiones de trabajo en territorio, lo cual se suple con el equipo y la dedicación enunciados anteriormente.

Adicionalmente, para realizar estos procesos se requiere el desplazamiento de los profesionales a territorio, mediante transporte aéreo o terrestre, según la localización, por lo

que se proyecta una necesidad de mil cuatrocientas ochenta (1.480) comisiones, con una duración de entre 1,5 y 2,5 días, cifra obtenida como se observa en el Cuadro 9:

**Cuadro 9. Cuantificación requerimiento viáticos actividad 1.2.**

Número de personas que apoyan la actividad	Cantidad de actividades	Cantidad de desplazamientos requeridos
<b>2</b>	500	1.000
<b>4</b>	120	480
<b>Total</b>	<b>620</b>	<b>1.480</b>

Así mismo, para realizar estos desplazamientos a territorio es necesario contar con servicios de transporte aéreo o terrestre, según la localización, por lo que se proyecta que hasta cuatrocientas sesenta y cinco (465) actividades requieran desplazamientos aéreos, en tanto que, las ciento cincuenta y cinco (155) restantes se desarrollen con desplazamientos terrestres (Cuadro 10).

**Cuadro 10. Cuantificación requerimiento transporte aéreo actividad 1.2.**

Número de personas que apoyan la actividad	Cantidad de actividades	Cantidad de desplazamientos requeridos
<b>2</b>	375	750
<b>4</b>	90	360
<b>Total</b>	<b>465</b>	<b>1.110</b>

Por último, se requieren los servicios de un operador logístico para realizar seiscientos veinte (620) sesiones presenciales para promover la participación de los productores rurales en espacios de formulación, ejecución y seguimiento de los instrumentos de planeación y de política pública del sector rural.

A continuación, se detallan los requerimientos que se tuvieron en cuenta para la cuantificación inicial de la actividad.

*Valores de las actividades a precios corrientes*

ACTIVIDAD	Insumo	PERIODO											
		Año 1			Año 2			Año 3			Año 4		
		PRECIO	Q	TOTAL									
Promover la participación de los productores rurales en espacios de formulación, ejecución y seguimiento de los instrumentos de planeación y de política pública del sector rural	Mano de obra calificada	\$ 361.083.700,00	208	\$ 4.333.004.400,00	\$ 371.916.211,00	208	\$ 4.462.994.532,00	\$ 383.073.697,33	208	\$ 4.596.884.368,00	\$ 394.565.908,33	208	\$ 4.734.790.900,00
	Mano de obra no calificada	\$ 16.655.250,00	15	\$ 199.863.000,00	\$ 17.154.907,50	15	\$ 205.858.890,00	\$ 17.669.554,75	15	\$ 212.034.657,00	\$ 18.199.641,42	15	\$ 218.395.697,00
	Servicios prestados a las empresas y servicios de producción	\$ 7.882.362,02	620	\$ 4.887.064.450,00	\$ 8.118.832,88	620	\$ 5.033.676.384,00	\$ 8.362.397,86	620	\$ 5.184.686.676,00	\$ 8.613.269,80	620	\$ 5.340.227.277,00
	Servicios de alojamiento comidas y bebidas	\$ 850.667,96	1.480	\$ 1.258.988.588,00	\$ 876.189,00	1.480	\$ 1.296.759.720,00	\$ 902.475,00	1.480	\$ 1.335.663.000,00	\$ 929.550,00	1.480	\$ 1.375.734.000,00

	Transporte aéreo	\$850.667,96	1.110	\$943.500.000,00	\$876.189,00	1.110	\$971.805.000,00	\$902.475,00	1.110	\$1.000.959.150,00	\$929.550,00	1.110	\$1.030.987.980,00
<b>Total</b>				\$11.622.420.438,00			\$11.971.094.526			\$12.330.227.851			\$12.700.135.854

ACTIVIDAD	Insumo	PERIODO						TOTAL
		Año 5			Año 6			
		PRECIO	Q	TOTAL	PRECIO	Q	TOTAL	
Promover la participación de los productores rurales en espacios de formulación, ejecución y seguimiento de los instrumentos de planeación y de política pública del sector rural	Mano de obra calificada	\$ 406.402.885,58	208	\$ 4.876.834.627,00	\$ 418.594.972,17	208	\$ 5.023.139.666,00	\$28.027.648.493,00
	Mano de obra no calificada	\$ 18.745.630,67	15	\$ 224.947.568,00	\$ 19.307.999,67	15	\$ 231.695.996,00	\$1.292.795.808,00
	Servicios prestados a las empresas y servicios de producción	\$ 8.871.667,90	620	\$ 5.500.434.096,00	\$ 9.137.817,93	620	\$ 5.665.447.119,00	\$31.611.536.002,00
	Servicios de alojamiento y comidas y bebidas	\$ 957.437,00	1.480	\$ 1.417.006.760,00	\$ 986.161,00	1.480	\$ 1.459.518.280,00	\$8.143.670.348,00
	Transporte aéreo	\$ 957.437,00	1.110	\$1.061.918.130,00	\$986.161,00	1.110	\$1.093.776.240,00	\$6.102.946.500,00
<b>Total</b>				\$13.081.141.181			\$13.473.577.301	\$75.178.597.151,00

Las tarifas de honorarios corresponden a las establecidas en la circular 069 de 2023, la cual define la tabla de perfiles y honorarios basados en la idoneidad y experiencia del perfil requerido. Estos valores se incrementan de acuerdo con las proyecciones de inflación doméstica al cierre los periodos 2023 y 2024, realizadas por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Los perfiles fueron definidos teniendo en cuenta la labor a desarrollar y tomando como premisa los principios de la función administrativa contenidos en el artículo 209 de la Constitución Política Nacional, el cumplimiento de los principios de la contratación estatal y el acatamiento a las normas de austeridad en el gasto frente a la contratación de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, regulados en el literal h) del numeral 4 del artículo 2 de la Ley 1150 de 2007, reglamentada en el artículo 2.2.1.2.1.4.9. del Decreto 1082 de 2015.

El servicio logístico estará encargado de la organización de 620 sesiones de promoción de la participación de los productores en escenarios de formulación, ejecución y seguimiento de políticas públicas, lo cual incluye costos relacionados con: espacios de reunión, materiales y herramientas, alquiler de equipos audiovisuales y de cómputo, refrigerios y almuerzos para los asistentes, servicios para la adopción del enfoque diferencial y economía del cuidado en las actividades que así lo requieran, gastos de transporte, y demás gastos asociados a la ejecución logística de las actividades. El costo unitario por actividad se calculó con base en los requerimientos logísticos previstos, la duración de cada sesión (1 a 1,5 días) y el número de participantes proyectado (25 personas en promedio).

El valor unitario de los viáticos y gastos de viaje se determinó de acuerdo con los valores establecidos en la tabla de viáticos y gastos de viaje de la Agencia, de conformidad con las escalas de viáticos establecidas en el Decreto 1013 de 2019, para visitas a territorio de entre 1,5 y 2,5 días más los gastos asociados al transporte terrestre. Por su parte el costo unitario de los tiquetes se determinó tomando como referencia el costo promedio de tiquetes de la vigencia

	<b>Guía operativa para formulación de proyectos de inversión</b>	
	Página 52 de 80	

2023 para realizar este tipo de actividades. Estos valores se incrementaron de acuerdo con las proyecciones de inflación doméstica al cierre de los periodos 2023 y 2024, realizadas por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

## **12.2 Objetivo específico 2:**

Facilitar a los productores la identificación de mecanismos sostenibles de desarrollo rural

### **12.2.1 Producto 1: Servicio de asesoría asociativa**

Este producto se orienta a la atención de las organizaciones asociativas, cooperativas, mutuales y solidarias en general conformadas por pequeños productores rurales o sus organizaciones de base, así como de las Empresas Comunitarias, y se dirige a la transferencia y fortalecimiento de capacidades organizacionales asociativas y psicosociales para garantizar la conformación acertada y pertinente de organizaciones, y la permanencia y logro de metas de las mismas. Igualmente, se dirige a la fiscalización de las Empresas Comunitarias.

Este producto opera, por una parte, mediante el desarrollo de talleres en los cuales se abordan contenidos relacionados con competencias organizacionales duras y blandas y, por otra parte, mediante la implementación del proceso de fiscalización de Empresas Comunitarias determinado por la ley colombiana. El servicio se desarrolla entonces a través de dos actividades: “Implementar estrategias de fortalecimiento del trabajo colaborativo de los productores rurales” y “Realizar procesos de fiscalización y capacitación a las Empresas Comunitarias.

La meta de atención de este producto para el horizonte del proyecto es de 64.980 productores rurales asesorados, de los cuales 10.830 son atendidos en 2025, 10.830 en 2026, 10.830 en 2027, 10.830 en 2028, 10.830 en 2029 y 10.830 en 2030 .

Para el desarrollo de este producto se contemplan las siguientes actividades:

#### **12.2.1.1 Actividad 2.1 Implementar estrategias de fortalecimiento del trabajo colaborativo de los productores rurales.**

Esta actividad consiste en la atención a grupos no formalizados de pequeños productores rurales, organizaciones sociales, comunitarias y productivas rurales que reúnan a pequeños productores rurales para la transferencia y fortalecimiento de capacidades para la conformación de organizaciones y de redes de organizaciones, la adquisición y desarrollo de competencias organizacionales duras como planeación, identificación de visión y propósito, gestión financiera, administrativa, mejora de la producción y la competitividad, entre otras, y de competencias organizacionales blandas como comunicación asertiva, habilidades de trabajo en equipo,

empatía, liderazgo, resolución de conflictos, entre otros. Igualmente, busca la transferencia y fortalecimiento de capacidades para que las organizaciones rurales integren enfoques diferenciales pertinentes o relevantes en su trabajo misional, así como elementos de la economía del cuidado rural.

En cada sesión de esta actividad se realizarán talleres teórico prácticos con delegados de las organizaciones, en los cuales se abordarán las temáticas antes enunciadas, se establecerán compromisos de trabajo al interior de cada organización, o entre organizaciones, y se realizará seguimiento y acompañamiento a la implementación de dichos compromisos con los grupos de organizaciones atendidas, de manera tal que se logre potenciar el aprendizaje colectivo a partir de los intercambios de experiencias alrededor de las temáticas y problemas básicos abordados en los talleres, así como construir proyectos colectivos orientados a la inclusión productiva de los productores rurales y el fortalecimiento de sus capacidades organizacionales asociativas para generar ingresos derivados de las actividades productivas en el sector rural.

La planeación de las sesiones y temáticas a abordar se realizará de acuerdo con los resultados del diagnóstico y prioridades concertadas con las organizaciones sujeto de atención. En las sesiones señaladas se realizará la verificación de los avances en la adopción de los lineamientos y contenidos brindados, la identificación de las dificultades y procesos exitosos percibidos en su ejecución y el seguimiento a la transferencia de conocimiento que realicen los productores participantes en los talleres, en representación de sus organizaciones, a los demás asociados.

Esto se hace con los lineamientos estipulados en la Resolución 161 de 2021, expedida por el MADR, y las directrices para la implementación de la Política Pública para la Asociatividad Rural Productiva —emitidas en la Mesa de Asociatividad Rural Productiva, sobre el fortalecimiento asociativo productivo y participativo, de competencia de la Dirección de Participación y Asociatividad, según lo establecido en el Artículo 26 del Decreto 2364 de 2015.

Para esta actividad en el periodo 2025-2030 se requiere un equipo de trabajo formado por doscientos cincuenta y tres (253) profesionales, formados en estas disciplinas: Administración de Empresas, Derecho, Economía y de las Ciencias Sociales o profesionales en otras disciplinas con experiencia en trabajo de promoción y cualificación de la asociatividad o participación rural. Adicionalmente, se requiere contar con quince (15) apoyos técnicos para asistir en los aspectos logísticos necesarios para el desarrollo de estos ejercicios. Este equipo tendrá una dedicación promedio del 40% a esta actividad.

El equipo humano requerido se definió considerando que se proyecta atender 9.950 productores con esta actividad, por medio del despliegue de 1.435 sesiones de trabajo en los territorios. Esto demanda que equipos de trabajo conformados por entre 2 y 5 personas, desarrollen cada sesión, donde el número de apoyos requeridos se relaciona con el número de

asistentes y las temáticas a abordar (hasta 80 asistentes por sesión), y que, desde la planeación y alistamiento, hasta la ejecución, se invierten entre 1 y 2 semanas por sesión. Esto significa un requerimiento aproximado de cinco mil quinientas ochenta y dos (5.582) semanas de trabajo del equipo humano, lo cual se suple con el equipo y la dedicación enunciados anteriormente.

Adicionalmente, para realizar estos procesos se requiere el desplazamiento de los profesionales a territorio, mediante transporte aéreo o terrestre, según la localización, por lo que se proyecta una necesidad de tres mil setecientos setenta y tres (3.773) comisiones, con una duración de entre 1,5 y 2,5 días, cifra obtenida como se observa en el Cuadro 11:

**Cuadro 11. Cuantificación requerimiento viáticos actividad 2.1.**

Número de personas que apoyan la actividad	Cantidad de actividades	Cantidad de desplazamientos requeridos
<b>2</b>	600	1200
<b>3</b>	792	2376
<b>4</b>	18	72
<b>5</b>	25	125
<b>Total</b>	<b>1.435</b>	<b>3.773</b>

Así mismo, para realizar estos desplazamientos a territorio es necesario contar con servicios de transporte aéreo o terrestre, según la localización, por lo que se proyecta que hasta cuatrocientas sesenta y cinco (465) actividades requieran desplazamientos aéreos, en tanto que, las ciento cincuenta y cinco (155) restantes se desarrollen con desplazamientos terrestres (Cuadro 12).

**Cuadro 12. Cuantificación requerimiento transporte aéreo actividad 2.1.**

Número de personas que apoyan la actividad	Cantidad de actividades	Cantidad de desplazamientos requeridos
<b>2</b>	419	838
<b>3</b>	559	1677
<b>4</b>	6	24
<b>5</b>	18	90
<b>Total</b>	<b>1.002</b>	<b>2.629</b>

Por último, se requieren los servicios de un operador logístico para realizar seiscientos veinte (1.435) sesiones presenciales para fortalecer el trabajo colaborativo de los productores rurales.

A continuación, se detallan los requerimientos que se tuvieron en cuenta para la cuantificación inicial de la actividad.

Las tarifas de honorarios corresponden a las establecidas en la circular 069 de 2023, la cual define la tabla de perfiles y honorarios basados en la idoneidad y experiencia del perfil requerido. Estos valores se incrementan de acuerdo con las proyecciones de inflación doméstica al cierre los periodos 2023 y 2024, realizadas por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Los perfiles fueron definidos teniendo en cuenta la labor a desarrollar y tomando como premisa los principios de la función administrativa contenidos en el artículo 209 de la Constitución Política Nacional, el cumplimiento de los principios de la contratación estatal y el acatamiento a las normas de austeridad en el gasto frente a la contratación de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, regulados en el literal h) del numeral 4 del artículo 2 de la Ley 1150 de 2007, reglamentada en el artículo 2.2.1.2.1.4.9. del Decreto 1082 de 2015.

El servicio logístico estará encargado de la organización de 1.435 sesiones de fortalecimiento del trabajo colaborativo, según las estrategias dispuestas en la MIA, lo cual incluye costos relacionados con: espacios de reunión, materiales y herramientas, alquiler de equipos audiovisuales y de cómputo, refrigerios y almuerzos para los asistentes, servicios para la adopción del enfoque diferencial y economía del cuidado en las actividades que así lo requieran, gastos de transporte, y demás gastos asociados a la ejecución logística de las actividades. El costo unitario por actividad se calculó con base en los requerimientos logísticos previstos, la duración de cada sesión (1 a 1,5 días) y el número de participantes proyectado (entre 20 y 80 personas).

El valor unitario de los viáticos y gastos de viaje se determinó de acuerdo con los valores establecidos en la tabla de viáticos y gastos de viaje de la Agencia, de conformidad con las escalas de viáticos establecidas en el Decreto 1013 de 2019, para visitas a territorio de entre 1,5 y 2,5 días más los gastos asociados al transporte terrestre. Por su parte el costo unitario de los tiquetes se determinó tomando como referencia el costo promedio de tiquetes de la vigencia 2023 para realizar este tipo de actividades. Estos valores se incrementaron de acuerdo con las proyecciones de inflación doméstica al cierre de los periodos 2023 y 2024, realizadas por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

*Valores de las actividades a precios corrientes*

ACTIVIDAD	Insumo	PERIODO											
		Año 1			Año 2			Año 3			Año 4		
		PRECIO	Q	TOTAL									
Implementar estrategias de fortalecimiento del trabajo colaborativo de los productores rurales.	Mano de obra calificada	\$ 760.289.134,00	253	\$ 9.123.469.608,00	\$ 783.097.808,08	253	\$ 9.397.173.697,00	\$ 806.590.742,33	253	\$ 9.679.088.908,00	\$ 830.788.464,67	253	\$ 9.969.461.576,00
	Mano de obra no calificada	\$ 31.959.000,00	15	\$ 383.508.000,00	\$ 32.917.770,00	15	\$ 395.013.240,00	\$ 33.905.303,17	15	\$ 406.863.638,00	\$ 34.922.462,33	15	\$ 419.069.548,00
	Servicios prestados a las empresas y servicios de producción	\$ 5.525.916,66	1.435	\$ 7.929.690.400,00	\$ 5.691.694,15	1.435	\$ 8.167.581.112,00	\$ 5.862.444,98	1.435	\$ 8.412.608.546,00	\$ 6.038.318,33	1.435	\$ 8.664.986.803,00
	Servicios de alojamiento	\$ 920.160,75	3.773	\$ 3.471.766.496,00	\$ 947.766,00	3.773	\$ 3.575.921.118,00	\$ 976.199,00	3.773	\$ 3.683.198.827,00	\$ 1.005.485,00	3.773	\$ 3.793.694.905,00

	comidas y bebidas												
	Transporte aéreo	\$ 850.000	2.629	\$ 2.234.650.000,00	\$ 875.500	2.629	\$ 2.301.689.500,00	\$ 901.765	2.629	\$ 2.370.740.185,00	\$ 928.818	2.629	\$ 2.441.862.522,00
<b>Total</b>				<b>\$23.143.084.504</b>			<b>\$23.837.378.667</b>			<b>\$24.552.500.104,00</b>			<b>\$25.289.075.354</b>

ACTIVIDAD	Insumo	PERIODO						TOTAL
		Año 5			Año 6			
		PRECIO	Q	TOTAL	PRECIO	Q	TOTAL	
Implementar estrategias de fortalecimiento del trabajo colaborativo de los productores rurales.	Mano de obra calificada	\$ 855.712.118,67	253	\$ 10.268.545.424,00	\$ 881.383.482,25	253	\$ 10.576.601.787,00	\$ 59.014.341.000,00
	Mano de obra no calificada	\$ 35.970.136,25	15	\$ 431.641.635,00	\$ 37.049.240,42	15	\$ 444.590.885,00	\$ 2.480.686.946,00
	Servicios prestados a las empresas y servicios de producción	\$ 6.219.467,88	1.435	\$ 8.924.936.408,00	\$ 6.406.051,92	1.435	\$ 9.192.684.501,00	\$ 51.292.487.770,00
	Servicios de alojamiento comidas y bebidas	\$ 1.035.650,00	3.773	\$ 3.907.507.450,00	\$ 1.066.720,00	3.773	\$ 4.024.734.560,00	\$ 22.456.823.356,00
	Transporte aéreo	\$ 956.683	2.629	\$ 2.515.119.607,00	\$ 985.384	2.629	\$ 2.590.574.536,00	\$ 14.454.636.350,00
<b>Total</b>				<b>\$26.047.750.524</b>			<b>\$26.829.186.269</b>	<b>\$149.698.975.422,00</b>

Las tarifas de honorarios corresponden a las establecidas en la circular 069 de 2023, la cual define la tabla de perfiles y honorarios basados en la idoneidad y experiencia del perfil requerido. Estos valores se incrementan de acuerdo con las proyecciones de inflación doméstica al cierre los periodos 2023 y 2024, realizadas por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Los perfiles fueron definidos teniendo en cuenta la labor a desarrollar y tomando como premisa los principios de la función administrativa contenidos en el artículo 209 de la Constitución Política Nacional, el cumplimiento de los principios de la contratación estatal y el acatamiento a las normas de austeridad en el gasto frente a la contratación de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, regulados en el literal h) del numeral 4 del artículo 2 de la Ley 1150 de 2007, reglamentada en el artículo 2.2.1.2.1.4.9. del Decreto 1082 de 2015.

El servicio logístico estará encargado de la organización de 1.435 sesiones de fortalecimiento del trabajo colaborativo, según las estrategias dispuestas en la MIA, lo cual incluye costos relacionados con: espacios de reunión, materiales y herramientas, alquiler de equipos audiovisuales y de cómputo, refrigerios y almuerzos para los asistentes, servicios para la adopción del enfoque diferencial y economía del cuidado en las actividades que así lo requieran, gastos de transporte, y demás gastos asociados a la ejecución logística de las actividades. El costo unitario por actividad se calculó con base en los requerimientos logísticos previstos, la duración de cada sesión (1 a 1,5 días) y el número de participantes proyectado (entre 20 y 80 personas).

El valor unitario de los viáticos y gastos de viaje se determinó de acuerdo con los valores establecidos en la tabla de viáticos y gastos de viaje de la Agencia, de conformidad con las escalas de viáticos establecidas en el Decreto 1013 de 2019, para visitas a territorio de entre 1,5 y 2,5 días más los gastos asociados al transporte terrestre. Por su parte el costo unitario de los tiquetes se determinó tomando como referencia el costo promedio de tiquetes de la vigencia 2023 para realizar este tipo de actividades. Estos valores se incrementaron de acuerdo con las

	<b>Guía operativa para formulación de proyectos de inversión</b>
	Página 57 de 80

proyecciones de inflación doméstica al cierre de los periodos 2023 y 2024, realizadas por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

### **12.2.1.2 Actividad 2.2 Realizar procesos de fiscalización y capacitación a las Empresas Comunitarias**

Mediante esta actividad se dará cumplimiento a lo estipulado por la Oficina Asesora Jurídica del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en la Directriz emitida mediante radicado No. 20161140242401 del 03 de noviembre de 2016, a través de la cual indicó que:

*“(...) de conformidad con el numeral 3 del artículo 8 del Decreto 1985 de 2013, considera, en concordancia con el artículo 37 del Decreto Ley 2364 de 2015, que le corresponde a la Agencia de Desarrollo Rural adelantar los trámites y ejercer las funciones descritas en el numeral 2 del presente escrito, lo que incluye la función de fiscalización, con el fin de asegurar que en su constitución y funcionamiento se observen las normas legales, reglamentarias y estatutarias que las rigen, e impartir viabilidad previa a los actos de constitución, reformas al contrato social, nombramiento de las juntas directivas y certificación de existencia y representación legal de las empresas comunitarias”*

Esta directriz fue ratificada mediante comunicación suscrita por el Jefe de la Oficina Asesora Jurídica del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a través del radicado No. 20206100002161 del 15 de enero de 2020, según la cual, “(...) la fiscalización de empresas comunitarias se encuentra en cabeza de la Agencia de Desarrollo Rural, por cuanto dicha entidad asumió las funciones normativas referidas a los extintos INCORA e INCODER, en relación con los temas de desarrollo agropecuario y rural, lo cual incluye las competencias para la fiscalización de las empresas comunitarias”.

En razón a lo anterior, la Agencia de Desarrollo Rural expidió la Resolución 108 del 29 de abril de 2021, mediante la cual asigna la función de fiscalización de empresas comunitarias, de que trata el capítulo VII del Decreto 561 de 1989 “Por el cual se expide el Régimen Jurídico de las Empresas Comunitarias” a la Vicepresidencia de Proyectos, lo cual se adelanta con el apoyo de la Dirección de Participación y Asociatividad.

En el ejercicio de fiscalización se verifica que las empresas comunitarias cumplan con los aspectos jurídicos, administrativos, contables y económico sociales con el fin de asegurar que en su constitución y funcionamiento se observen las normas legales, reglamentarias y estatutarias que las rigen. Además, durante la socialización del informe con los resultados de la fiscalización, se capacita a los socios y administradores de la empresa comunitaria fiscalizada en los mínimos requeridos frente a los aspectos evaluados, para fortalecer su gestión jurídica, administrativa, contable y económico social.

Sumado a lo anterior, se apoya la formulación del plan de capacitación y de desarrollo comunitario, según lo estipulado en el Artículo 68 del Decreto 561 de 1989, así como la ejecución de las actividades de capacitación socio organizacionales consignadas en dichos planes. De este modo, se prevé abordar temáticas relacionadas con la naturaleza, objeto, duración, finalidades, características propias de las Empresas Comunitarias, funcionamiento, administración, papel y comportamiento de los socios, efecto de los aportes en dinero, especie, trabajo y distribución de beneficios.

Es importante precisar que, si bien se tiene un mapeo de cerca de 1.647 Empresas Comunitarias registradas en los archivos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural-MADR, únicamente se cuenta con evidencia de que 47 de éstas se encuentren activas, bien sea porque han surtido procesos de fiscalización o porque han solicitado la expedición de certificaciones de existencia y representación legal ante el MADR. Por esto, la Dirección de Participación y Asociatividad se encuentra adelantando los procesos pertinentes para depurar la base de datos de empresas existentes y determinar el número de éstas que efectivamente existen legalmente y desarrollan actividades productivas.

Con esta actividad se proyecta fiscalizar 22 Empresas Comunitarias, para lo cual se realizarán entre dos y tres actividades presenciales en territorio, a saber: una visita de recolección de información y una visita de socialización del informe de fiscalización. En hasta 6 casos, que sean requeridos por el servicio, se hará una tercera visita para recolectar información adicional o para profundizar en el trabajo con los asociados. Esto significa el desarrollo de cincuenta (50) actividades con las empresas para su fiscalización, en tanto que se prevé el desarrollo de hasta tres talleres para apoyar la implementación de los planes de capacitación de 11 empresas que hayan finalizado el proceso y formulado el plan de capacitación, es decir, la ejecución de un total de treinta y tres (33) talleres de fortalecimiento de empresas comunitarias. De acuerdo con lo anterior, se proyecta adelantar un total de 83 actividades con las Empresas Comunitarias.

Para esta actividad se requiere un equipo de trabajo formado por cincuenta y cuatro (54) profesionales formados en estas disciplinas académicas: Administración de Empresas, Derecho, Economía y disciplinas de las Ciencias Sociales o profesionales en otras disciplinas con experiencia en trabajo de promoción y cualificación de la asociatividad o la participación rural. Adicionalmente, se requiere contar con tres (3) apoyos técnicos para asistir en los aspectos logísticos necesarios para el desarrollo de estos ejercicios. Este equipo tendrá una dedicación promedio del 28% a esta actividad.

La mano de obra requerida se definió bajo el supuesto que las sesiones de trabajo se desarrollarán por entre 1 y 3 profesionales (según si se trata de talleres o fiscalizaciones, respectivamente), y se requieren, en promedio, entre 4 y 5 semanas por proceso, para realizar la planeación, alistamiento y ejecución. Esto significa un requerimiento aproximado de hasta

818 semanas de trabajo del equipo humano, lo cual se suple con el personal y la dedicación enunciados anteriormente.

Adicionalmente, para realizar estos procesos se requiere el desplazamiento de los profesionales a territorio, mediante transporte aéreo o terrestre, según la localización, por lo que se proyecta una necesidad de ciento ochenta y tres (183) comisiones, con una duración de entre 1,5 y 3,5 días, cifra obtenida como se observa en el Cuadro 13:

**Cuadro 13. Cuantificación requerimiento viáticos actividad 2.2**

Número de personas que apoyan la actividad	Cantidad de actividades	Cantidad de desplazamientos requeridos
<b>1</b>	33	33
<b>3</b>	50	150
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>183</b>

Así mismo, para realizar estos desplazamientos a territorio es necesario contar con servicios de transporte aéreo o terrestre, según la localización, por lo que se proyecta que hasta cincuenta y ocho (58) actividades requieran desplazamientos aéreos, en tanto que, las veinticinco (25) restantes se desarrollen con desplazamientos terrestres (Cuadro 14).

**Cuadro 14. Cuantificación requerimiento transporte aéreo actividad 2.2**

Número de personas que apoyan la actividad	Cantidad de actividades	Cantidad de desplazamientos requeridos
<b>1</b>	23	23
<b>3</b>	35	105
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>128</b>

Por último, se requieren los servicios de un operador logístico para realizar los treinta y tres (33) talleres de apoyo a la implementación de los planes de capacitación y desarrollo comunitario formulados con las Empresas Comunitarias.

A continuación, se detallan los requerimientos que se tuvieron en cuenta para la cuantificación inicial de la actividad.

Valores de las actividades a precios corrientes

ACTIVIDAD	Insumo	PERIODO											
		Año 1			Año 2			Año 3			Año 4		
		PRECIO	Q	TOTAL									
Realizar procesos de fiscalización y producción	Mano de obra calificada	\$ 112.892.650,00	54	\$ 1.354.711.800,00	\$ 116.279.429,50	54	\$ 1.395.353.154,00	\$ 119.767.812,42	54	\$ 1.437.213.749,00	\$ 123.360.846,83	54	\$ 1.480.330.162,00
	Mano de obra no calificada	\$ 1.351.500,00	3	\$ 16.218.000,00	\$ 1.392.045,00	3	\$ 16.704.540,00	\$ 1.433.806,42	3	\$ 17.205.677,00	\$ 1.476.820,67	3	\$ 17.721.848,00
	Servicios prestados a las empresas y de	\$ 12.188.270,06	33	\$ 402.212.912,00	\$ 12.553.918,18	33	\$ 414.279.300,00	\$ 12.930.535,73	33	\$ 426.707.679,00	\$ 13.318.451,82	33	\$ 439.508.910,00

capacitación a las Empresas Comunitarias	Servicios de alojamiento, comidas y bebidas	\$ 1.047.569,41	183	\$ 191.705.202,00	\$ 1.078.997	183	\$ 197.456.451,00	\$ 1.111.367	183	\$ 203.380.161,00	\$ 1.144.709	183	\$ 209.481.747,00
	Transporte aéreo	\$ 850.000	128	\$ 108.800.000,00	\$ 875.500	128	\$ 112.064.000,00	\$ 901.765	128	\$ 115.425.920,00	\$ 928.818	128	\$ 118.888.704,00
<b>Total</b>				<b>\$ 2.073.647.914,00</b>			<b>\$ 2.135.857.445,00</b>			<b>\$ 2.199.933.186,00</b>			<b>\$ 2.265.931.371,00</b>

ACTIVIDAD	Insumo	PERIODO						TOTAL
		Año 5			Año 6			
		PRECIO	Q	TOTAL	PRECIO	Q	TOTAL	
Realizar procesos de fiscalización y capacitación a las Empresas Comunitarias	Mano de obra calificada	\$ 127.061.672,25	54	\$ 1.524.740.067,00	\$ 130.873.522,50	54	\$ 1.570.482.270,00	\$ 8.762.831.202,00
	Mano de obra no calificada	\$ 1.521.125,33	3	\$ 18.253.504,00	\$ 1.566.759,17	3	\$ 18.801.110,00	\$ 104.904.679,00
	Servicios prestados a las empresas y servicios de producción	\$ 13.718.005,39	33	\$ 452.694.178,00	\$ 14.129.545,58	33	\$ 466.275.004,00	\$ 2.601.677.983,00
	Servicios de alojamiento, comidas y bebidas	\$ 1.179.051	183	\$ 215.766.333,00	\$ 1.214.423	183	\$ 222.239.409,00	\$ 1.240.029.303,00
	Transporte aéreo	\$ 956.683	128	\$ 122.455.424,00	\$ 985.384	258	\$ 126.129.152,00	\$ 703.763.200,00
<b>Total</b>				<b>\$ 2.333.909.506,00</b>			<b>\$ 2.403.926.945,00</b>	<b>\$ 13.413.206.367,00</b>

Las tarifas de honorarios corresponden a las establecidas en la circular 069 de 2023, la cual define la tabla de perfiles y honorarios basados en la idoneidad y experiencia del perfil requerido. Estos valores se incrementan de acuerdo con las proyecciones de inflación doméstica al cierre de los periodos 2023 y 2024, realizadas por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Los perfiles fueron definidos teniendo en cuenta la labor a desarrollar y tomando como premisa los principios de la función administrativa contenidos en el artículo 209 de la Constitución Política Nacional, el cumplimiento de los principios de la contratación estatal y el acatamiento a las normas de austeridad en el gasto frente a la contratación de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, regulados en el literal h) del numeral 4 del artículo 2 de la Ley 1150 de 2007, reglamentada en el artículo 2.2.1.2.1.4.9. del Decreto 1082 de 2015.

El servicio logístico estará encargado de la organización de 33 sesiones de apoyo a la implementación de los planes de capacitación y desarrollo comunitario de las empresas comunitarias, lo cual incluye costos relacionados con: espacios de reunión, materiales y herramientas, alquiler de equipos audiovisuales y de cómputo, refrigerios y almuerzos para los asistentes, servicios para la adopción del enfoque diferencial y economía del cuidado en las actividades que así lo requieran, gastos de transporte, y demás gastos asociados a la ejecución logística de las actividades. El costo unitario por actividad se calculó con base en los requerimientos logísticos previstos, la duración de cada sesión (1 día) y el número de participantes proyectado (80 personas en promedio).

El valor unitario de los viáticos y gastos de viaje se determinó de acuerdo con los valores establecidos en la tabla de viáticos y gastos de viaje de la Agencia, de conformidad con las

	<b>Guía operativa para formulación de proyectos de inversión</b>	
	Página 61 de 80	

escalas de viáticos establecidas en el Decreto 1013 de 2019, para visitas a territorio de entre 1,5 y 3,5 días más los gastos asociados al transporte terrestre. Por su parte el costo unitario de los tiquetes se determinó tomando como referencia el costo promedio de tiquetes de la vigencia 2023 para realizar este tipo de actividades. Estos valores se incrementaron de acuerdo con las proyecciones de inflación doméstica al cierre de los periodos 2023 y 2024, realizadas por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

### 13 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Con base en las actividades a llevar a cabo durante el período del proyecto, los productos deseados y el objetivo a alcanzar, se han identificado los principales riesgos correspondientes a cada nivel. Además, se han incluido sus efectos potenciales y las medidas de mitigación asociadas para abordarlos de manera efectiva.

Tabla 9. Matriz de Riesgos

NIVEL DE CLASIFICACIÓN	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD/PRODUCTO/OBJETIVO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTOS	EFEECTO	MEDIDAS DE MITIGACIÓN
OBJ. GENERAL	FACILITAR EL ACCESO DE LOS PRODUCTORES RURALES A PROCESOS DE ACCIÓN COLECTIVA DE DESARROLLO PRODUCTIVO RURAL	Bajo nivel de compromiso de los beneficiarios para adelantar de manera autónoma procesos asociativos y estrategias de sostenibilidad formuladas con el acompañamiento de la ADR o bajo nivel de apropiación de los contenidos abordados.	Administrativos	3. Moderado	4. Mayor	Impacto de la adopción de las estrategias de sostenibilidad, planes de fortalecimiento y conformación de organizaciones menor al esperado. Impacto negativo en la sostenibilidad de los procesos productivos.	Diseño de contenidos robusto en aspectos relacionados con los beneficios del trabajo asociativo, la participación y la formulación de estrategias de sostenibilidad. Retroalimentación y diálogo con los beneficiarios para verificar la apropiación de los contenidos abordados.
	FACILITAR EL ACCESO DE LOS PRODUCTORES RURALES A PROCESOS DE ACCIÓN COLECTIVA DE DESARROLLO PRODUCTIVO RURAL	Cambios de administración en la entidad que impliquen modificaciones en los lineamientos establecidos para la atención en temas de promoción y apoyo a la asociatividad.	Administrativos	4. Probable	4. Mayor	Reprocesos y riesgo de incumplimiento de las metas o bajo nivel de ejecución de los recursos que repercuten en un bajo impacto de la apropiación de los recursos e ineficiencias en el gasto público.	Modificación del cronograma de actividades Reformulación de actividades Reformulación de metas.
	FACILITAR EL ACCESO DE LOS PRODUCTORES RURALES A PROCESOS DE ACCIÓN COLECTIVA DE DESARROLLO PRODUCTIVO RURAL	Pérdida de dinamismo del mercado agropecuario y/o sus subsectores que afectan las actividades económicas de los productores agropecuarios	De mercado	4. Probable	3. Moderado	Desmotivación de los productores que impacta la competitividad, el desarrollo rural y los procesos de largo plazo en el sector.	Diseño de contenidos de fortalecimiento de capacidades robustos en aspectos relacionados con cohesión social, coordinación productiva, resiliencia y planeación estratégica.
PRODUCTOS	Servicio de asesoría para la sostenibilidad de apuestas de desarrollo rural	Bajo interés o rechazo por parte de las comunidades o actores para recibir el acompañamiento de la ADR en procesos de desarrollo de estrategias de sostenibilidad.	Operacionales	3. Moderado	4. Mayor	Imposibilidad para formular estrategias de sostenibilidad para el desarrollo rural. Dificultad para implementar la política del sector.	Socialización de las actividades y misión de la ADR con las organizaciones para sensibilizar sobre los beneficios derivados de participar en la formulación de estrategias de sostenibilidad para el desarrollo rural productivo. Modificación de la regionalización de las actividades del proyecto.

NIVEL DE CLASIFICACIÓN	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD/PRODUCTO/OBJETIVO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTOS	EFFECTO	MEDIDAS DE MITIGACIÓN
	Servicio de asesoría asociativa	Bajo interés o rechazo por parte de las comunidades o actores para recibir el acompañamiento de la ADR en procesos asociativos.	Operacionales	3. Moderado	4. Mayor	Imposibilidad para adelantar procesos de asociativos para el desarrollo rural. Dificultad para implementar la política del sector.	Socialización de las actividades y misión de la ADR con las organizaciones para dar a conocer los beneficios del trabajo asociativo (colaborativo) en el desarrollo de las actividades productivas. Modificación de la regionalización de las actividades del proyecto.
ACTIVIDADES PRINCIPALES	Adelantar escenarios de diálogo con productores y actores interesados en su propia inclusión y desarrollo productivo para la identificación de estrategias de sostenibilidad productiva rural	Incumplimiento en términos contractuales de proveedores de bienes y servicios	Administrativos	3. Moderado	5. Catastrófico	Incumplimiento de las metas del proyecto, afectación de la oportunidad y calidad de la prestación de los servicios. Impacto reputacional en la entidad, mayores costos administrativos por procesos jurídicos e incumplimientos.	Adopción de medidas legales necesarias para hacer efectivas las garantías contractuales. Vincular otro proveedor. Modificar el cronograma de actividades y priorizar aquellas que no se vean afectadas con el incumplimiento del proveedor.
	Adelantar escenarios de diálogo con productores y actores interesados en su propia inclusión y desarrollo productivo para la identificación de estrategias de sostenibilidad productiva rural	Restricciones al transporte aéreo y terrestre a nivel nacional o territorial por eventos como: cierre de fronteras, cierre de vías por desastres, fenómenos climáticos o alteraciones del orden público.	Operacionales	4. Probable	4. Mayor	Retrasos en el cronograma de actividades con riesgo de incumplimiento de metas.	Ajustes al cronograma de actividades. Cambio en la priorización de territorios, para atender primero aquellos que no tengan esta restricción o incluso hacer reemplazos de los inicialmente priorizados. Reformulación de estrategias para la atención de organizaciones. Reformulación de metas.
	Adelantar escenarios de diálogo con productores y actores interesados en su propia inclusión y desarrollo productivo para la identificación de estrategias de sostenibilidad productiva rural	Bloqueo de los recursos asignados a la Agencia de Desarrollo Rural para realizar el proyecto.	Financieros	3. Moderado	4. Mayor	Limitación en el desarrollo de las actividades inicialmente previstas. Disminución en la cantidad de servicios ofrecidos. Afectación negativa en la oportunidad de la atención a los productores agropecuarios. Afectación de la credibilidad e imagen institucional de la ADR en territorio. Incumplimiento de metas y afectación en la	Ajuste del cronograma de actividades. Reformulación de actividades. Modificación en la priorización de territorios a atender. Reformulación de metas.

NIVEL DE CLASIFICACIÓN	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD/PRODUCTO/OBJETIVO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTOS	EFFECTO	MEDIDAS DE MITIGACIÓN
						implementación de la política pública para el desarrollo rural.	
	Implementar estrategias de fortalecimiento del trabajo colaborativo de los productores rurales	Incumplimiento en términos contractuales de proveedores de bienes y servicios	Administrativos	3. Moderado	5. Catastrófico	Incumplimiento de las metas del proyecto, afectación de la oportunidad y calidad de las garantías contractuales prestación de los servicios. Impacto reputacional en la entidad, mayores costos administrativos por procesos jurídicos e incumplimientos.	Adopción de medidas legales necesarias para hacer efectivas las garantías contractuales. Vincular otro proveedor. Modificar el cronograma de actividades y priorizar aquellas que no se vean afectadas con el incumplimiento del proveedor.
	Implementar estrategias de fortalecimiento del trabajo colaborativo de los productores rurales	Restricciones al transporte aéreo y terrestre a nivel nacional o territorial por eventos como: cierre de fronteras, cierre de vías por desastres, fenómenos climáticos o alteraciones del orden público.	Operacionales	4. Probable	4. Mayor	Retrasos en el cronograma de actividades con riesgo de incumplimiento de metas.	Ajustes al cronograma de actividades. Cambio en la priorización de territorios, para atender primero aquellos que no tengan esta restricción o incluso hacer reemplazos de los inicialmente priorizados. Reformulación de estrategias para la atención de organizaciones. Reformulación de metas.
	Implementar estrategias de fortalecimiento del trabajo colaborativo de los productores rurales	Bloqueo de los recursos asignados a la Agencia de Desarrollo Rural para realizar el proyecto.	Financieros	3. Moderado	4. Mayor	Limitación en el desarrollo de las actividades inicialmente previstas. Disminución en la cantidad de servicios ofrecidos. Afectación negativa en la oportunidad de respuesta a las solicitudes de atención presentadas por los productores agropecuarios. Afectación de la credibilidad e imagen institucional de la ADR en territorio. Incumplimiento de metas y afectación en la implementación de la política pública para el desarrollo rural.	Ajuste del cronograma de actividades. Reformulación de actividades. Modificación en la priorización de territorios a atender. Reformulación de metas.

	<b>Guía operativa para formulación de proyectos de inversión</b>	
		Página 65 de 80

Fuente: Elaboración propia

	<b>Guía operativa para formulación de proyectos de inversión</b>	
	Página 66 de 80	

## 14 INGRESOS Y BENEFICIOS

Las estrategias y acciones del Proyecto de Inversión de la Dirección de Participación y Asociatividad se traducen en beneficios de variado orden para los sujetos atendidos que pueden ser cuantificados tanto en ingresos adicionales percibidos por cada uno de esos sujetos, como en ahorros en la inversión pública que hace la Agencia en los proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural. A continuación, se presentan los beneficios identificados a nivel conceptual y, en seguida, se presenta la cuantificación en ingresos y ahorros de los mismos. Para ello, se presentan también los supuestos adoptados, el método de cálculo adelantado y los resultados obtenidos.

### Beneficios identificados

Dados los objetivos planteados en el árbol de objetivos, se identifican como principales beneficios de la asesoría en sostenibilidad y de la asesoría en asociatividad los siguientes: (i) ahorros en la inversión pública que hace la Agencia de Desarrollo Rural en la cofinanciación de los proyectos, bien sea mediante la reducción del valor de los proyectos, o bien mediante la ampliación del alcance de los mismos con el mismo monto de la inversión como fruto del incremento en las capacidades de los pequeños productores agropecuarios para incidir en la toma de decisiones del sector agropecuario, priorizar y formular iniciativas productivas que perduren en el tiempo, el incremento en la capacidad de veeduría y seguimiento y las mejoras introducidas por los procesos participativos de sostenibilidad. Y, (ii) generación de ingresos individuales como fruto de los incrementos en la capacidad de las organizaciones productivas agropecuarias para coordinar la acción colectiva.

### Cuantificación de beneficios

La cuantificación se realizó a partir de los beneficios identificados, cuya medición es posible desde variables objetivas y cuyo valor puede ser establecido en términos de ingresos o ahorros económicos. Los beneficios cuantificados son entonces los ahorros en inversión pública como resultado de la asesoría en sostenibilidad de las apuestas de desarrollo rural, y el incremento esperado en los ingresos de los pequeños productores que son atendidos mediante la asesoría en asociatividad. A continuación, se presentan los supuestos y los cálculos para determinar los beneficios esperados.

#### i. Supuestos

- Ahorros de inversión pública: Se consideran beneficios económicos del producto de asesoría en sostenibilidad de apuestas de desarrollo rural las optimizaciones en la formulación y ejecución de los proyectos cofinanciados por la Agencia de Desarrollo

Rural, esto es, las mejoras y optimizaciones en la asignación y uso de los recursos financieros producto de la participación de los pequeños productores en los ámbitos de decisión y formulación de los proyectos. Cuando se incrementa la participación de los productores rurales en la identificación, priorización, formulación y veeduría de los proyectos de inversión pública se optimizan procesos como la determinación precisa de los focos de inversión, la elección de materiales y proveedores, la decisión de esquemas operativos, el desperdicio de recursos y la vigilancia y control sobre los dineros utilizados por el proyecto. Un estudio publicado en 2015 (Cabannes, 2015), realizó un ejercicio de análisis de la elaboración de presupuestos participativos en 1700 localidades municipales de 40 países, incluidos varios de Latinoamérica. Uno de los hallazgos del análisis tiene que ver con la disminución de los costos de inversión y mantenimiento de los proyectos que cuentan con presupuestos participativos. Según el estudio, es posible asumir que los proyectos que no cuentan con participación de las comunidades son, en promedio, 50% más costosos que aquellos que sí cuentan con procesos participativos (Cabannes, 2015, 272). Esto nos permite suponer entonces que los proyectos que la Agencia planea cofinanciar en 2025 y los años siguientes solo podrían tener el mismo alcance si se aumentara su costo en 50%, dado que todos serán proyectos surgidos de procesos participativos y de la asesoría en sostenibilidad, que optimizan la asignación y ejecución de recursos.

- **Costo de los proyectos:** según datos de la Vicepresidencia de Proyectos de la Agencia de Desarrollo Rural, se proyecta una inversión promedio de los proyectos integrales de desarrollo rural, para 2025 será de \$3.540.000.000.
- **Número de proyectos:** según datos de la Vicepresidencia de Proyectos de la Agencia de Desarrollo Rural, durante 2025, y los años siguientes, se cofinanciarán 120 proyectos de esta índole.
- **Base de ingresos:** para determinar los ingresos de los pequeños productores rurales nos acogemos a los cálculos establecidos por Rodríguez y Forero (2022) quienes, mediante la combinación de varias técnicas de medición, en 143 estudios de caso en varias regiones de Colombia, establecen que el ingreso promedio anual de los pequeños productores rurales que trabajan en la agricultura familiar es de \$13.078.949,39.
- **Ingresos adicionales:** Para los sujetos de atención del proyecto que reciben el producto de asesoría asociativa asumimos un diferencial en sus ingresos del 64%, basado en el estudio de Leibovich (2013) que estima la diferencia de ingresos en los productores como fruto del trabajo asociativo por un periodo de 5 años a partir del año siguiente al cual reciben el acompañamiento, que es el de estabilización de la operación de una organización.
- **Beneficiarios:** según cálculos y previsiones de la Dirección de Participación y Asociatividad, se estima que mediante las estrategias de fortalecimiento del trabajo colaborativo de los productores rurales se atenderán 10.830 pequeños productores rurales.

- Tasa de efectividad de la asesoría asociativa: Dada la experiencia de la Dirección de Participación y Asociatividad, no todos los pequeños productores ni todas las organizaciones rurales aprovechan de manera homogénea la asesoría en asociatividad, esto es, la asesoría no es igualmente exitosa en todos los casos ni llega de la misma manera a todos los sujetos de atención. Por tanto, asumimos una tasa de efectividad del 30%, es decir que los beneficios esperados en ingresos adicionales son efectivos para el 30% de los sujetos de atención.

ii. Método de cálculo

A partir de los supuestos identificados, se calcularon los beneficios esperados por el proyecto mediante el cálculo del ahorro en inversión pública y el ingreso adicional de los pequeños productores rurales, tal como se han definido en los supuestos:

Ahorros en inversión pública:

$$AIP_n = VPP_n * FA_n * P_n$$

Donde:

AIP: Ahorro en inversión pública.

VPP: Valor promedio de proyecto financiado por la ADR.

FA: Factor de ahorro.

P: número de proyectos.

n: año n

Ingresos adicionales generados:

$$IA_n = IB_n * (VAR - 1) * PP_n * E$$

Donde:

IA: Ingresos adicionales.

IB: Ingreso base por productor.

VAR: variación del ingreso fruto de la asociación.

PP: Número de pequeños productores.

E: Tasa de efectividad de la asesoría asociativa.

n: año n.

## Resultados

Aplicando las fórmulas anteriores con las cifras expuestas en los supuestos obtenemos los siguientes resultados en ahorro de inversión para el año 2025:

$$AIP_{2025} = VPP_{2025} * FA_{2025} * P_{2025} = 3540000000 * 0,5 * 120 = 212400000000$$

Y los siguientes resultados en generación de ingresos para el año 2026, dado que los beneficios de la asesoría asociativa, según la literatura citada, solo se producen pasado una año de la intervención de la Agencia (se asume una inflación del 3%):

$$IA_{2025} = IB_{2025} * (VAR - 1) * PP_{2025} * E = 13471317,87 * 0,64 * 10830 * 0,3 = 28.011.719.540$$

Si asumimos ahora una inflación anual de 3% podemos proyectar los beneficios del proyecto hasta el año 2031 de la manera en que muestra la siguiente tabla:

### Beneficios del Proyecto de Participación y Asociatividad por año (2025 – 2031)

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
<b>Beneficios por la asesoría en sostenibilidad</b>	212.400.000.000	218.772.000.000	225.335.160.000	232.095.214.800	232.095.214.800	239.058.071.244	
<b>Beneficios por la asesoría en asociatividad</b>		28.011.719.540	28.852.071.126	29.717.633.260	30.609.162.257	31.527.437.125	32.473.260.239
<b>Beneficio total</b>	212.400.000.000	246.783.719.540	254.187.231.126	261.812.848.060	262.704.377.057	270.585.508.369	32.473.260.239

Fuente: cálculos propios DPA

## 15 INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y REGIONALIZACIÓN

Los indicadores que contiene este proyecto se encuentran estructurados por indicadores de resultado y de producto. A continuación, se presenta la tabla que centraliza dichos indicadores:

**Cuadro 15. Indicadores de seguimiento**

Objetivo específico	Productos	Unidad de medida	Meta total <i>Es un campo automático</i>	Es acumulativo	Meta Año 1	Meta Año 2	Meta Año 3	Meta Año 4	Meta Año 5	Meta Año 6	Tipo de documento soporte	Fuente de verificación
Facilitar a los productores la identificación de mecanismos sostenibles de desarrollo rural	Servicio de asesoría para la sostenibilidad de apuestas de desarrollo rural	Número de estrategias asesoradas	720	Sí	120	120	120	120	120	120	Informe	Registros administrativos Dirección de Participación y Asociatividad
Mejorar las capacidades organizacionales asociativas de productores rurales	Servicio de asesoría asociativa	Número de productores rurales asesorados.	64.980	Sí	10.830	10.830	10.830	10.830	10.830	10.830	Informe	Registros administrativos Dirección de Participación y Asociatividad
Mejorar las capacidades organizacionales asociativas de productores rurales	Servicio de asesoría asociativa	Productoras rurales asesoradas (secundario)	21.000	Sí	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	Informe	Registros administrativos Dirección de Participación y Asociatividad
Mejorar las capacidades organizacionales asociativas de productores rurales	Servicio de asesoría asociativa	Grupos de productores rurales formales y no formales asesorados (secundario)	1.740	Sí	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	Informe	Registros administrativos Dirección de Participación y Asociatividad

	<b>Guía operativa para formulación de proyectos de inversión</b>	
		Página 71 de 80

Fuente: Elaboración propia



- **Indicadores de Producto:**

- **Indicador de producto 1:** Número de estrategias asesoradas

Este indicador mide el número de estrategias asesoradas de acuerdo con los atributos del producto expuestos en el numeral 10.1.1. Este producto se regionaliza a nivel Nacional con el fin de focalizar la atención de territorios priorizados e indicados en cada vigencia por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, de acuerdo con los lineamientos de política pública formulada, entre estos se pueden encontrar: Núcleos de la Reforma Agraria, Zonas de Reserva Campesina, casos emblemáticos, territorios agroalimentarios, ejecución de Sentencias judiciales e implementación del Acuerdo Final para la Paz, entre otros.

**Cuadro 16. Regionalización del indicador producto 1**

Producto	Periodo	Departamento	Municipio	Costo regionalizado	Meta regionalizada
Servicio de asesoría para la sostenibilidad de apuestas de desarrollo rural	0	Nacional	NA	\$24.783.267.582	120
	1	Nacional	NA	\$25.526.767.782	120
	2	Nacional	NA	\$26.292.571.957	120
	3	Nacional	NA	\$27.081.350.576	120
	4	Nacional	NA	\$27.893.793.255	120
	5	Nacional	NA	\$28.730.609.519	120

- **Indicador de producto 2:** Productores rurales asesorados

Este indicador mide el número de productores asesorados en asociatividad de acuerdo con los atributos del producto expuestos en el numeral 10.2.1. Este producto se regionaliza a nivel Nacional con el fin de focalizar la atención de territorios priorizados e indicados en cada vigencia por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, de acuerdo con los lineamientos de política pública formulada, entre estos se pueden encontrar: Núcleos de la Reforma Agraria, Zonas de Reserva Campesina, casos emblemáticos, territorios agroalimentarios, ejecución de Sentencias judiciales e implementación del Acuerdo Final para la Paz, entre otros.

**Cuadro 17. Regionalización del indicador del producto 2**

Producto	Periodo	Departamento	Municipio	Costo regionalizado	Meta regionalizada
Servicio de asesoría asociativa	0	Nacional	NA	\$ 25.216.732.418	10.830
	1	Nacional	NA	\$ 25.973.236.112	10.830
	2	Nacional	NA	\$ 26.752.433.290	10.830

Producto	Periodo	Departamento	Municipio	Costo regionalizado	Meta regionalizada
	3	Nacional	NA	\$ 27.555.006.725	10.830
	4	Nacional	NA	\$ 28.381.660.030	10.830
	5	Nacional	NA	\$ 29.233.113.214	10.830

- **Indicador Secundario 1 de producto 2: Productoras rurales asesoradas**

Este indicador mide el número de productoras asesoradas en asociatividad de acuerdo con los atributos del producto expuestos en el numeral 10.2.1. Este producto se regionaliza a nivel Nacional con el fin de focalizar la atención de territorios priorizados e indicados en cada vigencia por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, de acuerdo con los lineamientos de política pública formulada, entre estos se pueden encontrar: Núcleos de la Reforma Agraria, Zonas de Reserva Campesina, casos emblemáticos, territorios agroalimentarios, ejecución de Sentencias judiciales e implementación del Acuerdo Final para la Paz, entre otros.

**Cuadro 18. Indicador Secundario de producto 2: Productoras rurales asesoradas**

Periodo	Departamento	Municipio	Meta regionalizada	Costo regionalizado
2025	Nacional	NA	3.500	\$ 6.593.557.529
2026	Nacional	NA	3.500	\$ 6.929.828.963
2027	Nacional	NA	3.500	\$ 7.283.250.239
2028	Nacional	NA	3.500	\$ 7.501.747.746
2029	Nacional	NA	3.500	\$ 7.726.800.179
2030	Nacional	NA	3.500	\$ 7.958.604.184

- **Indicador Secundario 2 de producto 2: Grupos de productores rurales formales y no formales asesorados**

Este indicador mide el número de productores formales y no formales asesorados en asociatividad de acuerdo con los atributos del producto expuestos en el numeral 10.2.1. Este producto se regionaliza a nivel Nacional con el fin de focalizar la atención de territorios priorizados e indicados en cada vigencia por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, de acuerdo con los lineamientos de política pública formulada, entre estos se pueden encontrar: Núcleos de la Reforma Agraria, Zonas de Reserva Campesina, casos emblemáticos, territorios agroalimentarios, ejecución de Sentencias judiciales e implementación del Acuerdo Final para la Paz, entre otros.

*Regionalización del indicador:*

**Cuadro 19. Indicador Secundario de producto 2: Productores formales y no formales asesorados**

<b>Periodo</b>	<b>Departamento</b>	<b>Municipio</b>	<b>Meta regionalizada</b>	<b>Costo regionalizado</b>
2025	Nacional	NA	290	NA
2026	Nacional	NA	290	NA
2027	Nacional	NA	290	NA
2028	Nacional	NA	290	NA
2029	Nacional	NA	290	NA
2030	Nacional	NA	290	NA









## 17 LÍDER TÉCNICO Y GERENTE DEL PROYECTO

- **Gerente del proyecto:**

Nombre: Cesar Augusto Moreno Sánchez  
Cargo: Vicepresidente de Proyectos  
Correo electrónico: [cesar.moreno@adr.gov.co](mailto:cesar.moreno@adr.gov.co)

- **Líder técnico:**



Nombre: Mónica Valderrama  
Cargo: contratista  
Correo electrónico: [monica.valderrama@adr.gov.co](mailto:monica.valderrama@adr.gov.co)

**Apoyo en la formulación:**



Nombre: Santiago Ramírez Sarabia  
Cargo: contratista  
Correo electrónico: [santiago.ramirez@adr.gov.co](mailto:santiago.ramirez@adr.gov.co)

- **Apoyo en la formulación:**



Nombre: Carlos Eduardo Cárdenas Angarita  
Cargo: contratista  
Correo electrónico: [carlos.cardenas@adr.gov.co](mailto:carlos.cardenas@adr.gov.co)

 	<b>Guía operativa para formulación de proyectos de inversión</b>
	Página 80 de 80

- **Apoyo en la formulación:**



Nombre: Mauricio Antonio Zuleta Otálora

Cargo: contratista

Correo electrónico: [mauricio.zuleta@adr.gov.co](mailto:mauricio.zuleta@adr.gov.co)

- **Apoyo en la formulación:**



Nombre: Francisco Duque Quintero

Cargo: contratista

Correo electrónico: [francisco.duque@adr.gov.co](mailto:francisco.duque@adr.gov.co)

- **Apoyo en la formulación:**



Nombre: Alejandra Pineda García

Cargo: contratista

Correo electrónico: [alejandra.pineda@adr.gov.co](mailto:alejandra.pineda@adr.gov.co)

