



Investing in rural people

Executive Board

Republic of Colombia Country strategy and programme evaluation

Document: EB 2024/OR/4

Date: 3 April 2024

Distribution: Public

Original: Spanish

FOR: REVIEW

Action: The Executive Board is invited to review the country strategy and programme evaluation of the Republic of Colombia.

Technical questions:

Indran A. Naidoo

Director

Independent Office of Evaluation of IFAD

e-mail: i.naidoo@ifad.org

Kouessi Maximin Kodjo

Lead Evaluation Officer

Independent Office of Evaluation of IFAD

e-mail: k.kodjo@ifad.org

Republic of Colombia Country strategy and programme evaluation

Document: EC 2023/121/W.P.5/Rev.1

Agenda: 6

Date: 21 June 2023

Distribution: Public

Original: Spanish

FOR: REVIEW

Action: The Evaluation Committee is invited to review the country strategy and programme evaluation of the Republic of Colombia.

Technical questions:

Indran A. Naidoo
Director
Independent Office of Evaluation of IFAD
e-mail: i.naidoo@ifad.org

Kouessi Maximin Kodjo
Lead Evaluation Officer
Independent Office of Evaluation of IFAD
e-mail: k.kodjo@ifad.org

Contents

Acknowledgements	ii
Executive summary	iii

Appendices

I. Agreement at completion point	1
II. Main report – country strategy and programme evaluation Republic of Colombia	7

Acknowledgements

The country strategy and programme evaluation was begun by Simona Somma, former Evaluation Specialist in the Independent Office of Evaluation of IFAD (IOE), and completed under the direction of Maximin Kodjo, IOE Lead Evaluation Officer, with the contribution of consultants Claudia Ranaboldo, José Antonio Peres, Giovanni Redondo, Daniel Wiesner and Federica Lomiri. Consultant Alice Formica assisted the team with the document review, and Evaluation Assistants Daniela Asprella and Margherita Iovino, together with IOE Administrative Associate Shaun Ryan, were responsible for administrative matters.

The evaluation includes the results of a peer review conducted by IOE, as well as valuable input from IOE Deputy Director Fabrizio Felloni. IOE would like to thank the Programme Management Department and especially the Latin America and the Caribbean Division and IFAD's subregional centre in Panama for their constructive collaboration during the evaluation process.

We would also like to express our deep appreciation to the Government of the Republic of Colombia for its support and cooperation throughout this period.

Finally, our thanks to all the other key actors for their interest and active contribution to this evaluation.

Executive summary

A. Background

1. The Independent Office of Evaluation of IFAD (IOE) carried out a country strategy and programme evaluation for the Republic of Colombia in 2022 that covered the period 2008–2022. The first evaluation of this type to be carried out in the country, it took into account: (i) two country strategic opportunities programmes (COSOPs): the one approved in 2003 and updated in 2008 and one for the period 2017–2022; (ii) two lending operations: the Rural Microenterprise Assets Programme: Capitalization, Technical Assistance and Investment Support (*Oportunidades Rurales*) and the Building Rural Entrepreneurial Capacities Project: Trust and Opportunity (formerly called TOP and then *El Campo Emprende*); (iii) one operation that was not negotiated; and (iv) a selection of 14 grants. The conclusions and recommendations will guide the preparation of the new COSOP and the project currently being designed.
2. Since 1981, when IFAD commenced operations in Colombia, four loans have been approved, three of which have already been closed. The total portfolio amount is US\$186.8 million, with an IFAD financial contribution of US\$74.3 million. During the period covered by this evaluation, the total portfolio amount was US\$125.1 million, with total IFAD financing of US\$50.3 million, US\$49 million in counterpart funds (from the Government and beneficiaries) and US\$25.8 million in international cofinancing. Furthermore, the total value of the 46 grants awarded between 2008 and 2022 was US\$52.1 million, although most of it went to international and Latin American grants that included small amounts of funding for Colombia.

B. National context

3. Colombia is the fourth largest country in South America and, with 91 ecosystems, is characterized by great cultural and environmental diversity, making it the second most biodiverse country in the world. At the same time, however, it is among the countries most vulnerable to climate change, with recurrent droughts and floods, ranking 84th out of 182 countries.
4. Of its 50.9 million inhabitants, 4.4 per cent are Indigenous Peoples and 9.3 per cent are Black, Afro-Colombian, Raizal and Palenquera populations. In 2021, 18 per cent of the population lived in rural areas, half the figure of 40 years ago. Colombia is an upper-middle-income country with a GDP of US\$5,312 (2020). The most remote rural areas have historically been associated with higher levels of poverty, particularly among Indigenous and Afrodescendent populations. In 2020, 18.1 per cent of the population was living in multidimensional poverty, 37.1 per cent of it in rural communities and other scattered populations – down from 56.6 per cent in 2008, but still evidencing significant differences between rural and urban areas. Colombia is also a country marked by great inequalities. Its Gini coefficient in 2020 was 0.54, while the average for Latin America was 0.46 – a situation largely explained by factors related to land ownership.
5. The country's agricultural sector contributed 7.4 per cent of GDP in 2021, half the 1991 figure but slightly above the Latin American average. There are two models in the sector: agricultural exports, which grew by 20.9 per cent in 2021, Colombia being one of the world's five largest producers of coffee, avocados and palm nuts; and family farming, which supplies 70 per cent of the products that reach Colombian tables, with 74 per cent of family farms working fewer than five hectares. Historically, the agricultural export sector has received more attention from governments, while institutional support for the rural population engaged in multifunctional agrifood systems has shrunk.
6. A key challenge for Colombia is moving beyond the long-running armed conflict, which has caused enormous losses for the country, especially harming rural

populations. In 2016, the problems of inequality and neglect of the agricultural sector led the national Government to propose the new Comprehensive Rural Reform as part of the Peace Agreement signed with the Revolutionary Armed Forces of Colombia. This reform sought to lay the foundations for the structural transformation of rural areas, proposing four pillars for this purpose: comprehensive access to land use; national sectoral plans; development programmes with a territorial approach; and a food security system. It also called for thoroughgoing institutional reform, with the creation of three new implementing entities focused on land, rural development and territorial renewal.

C. Main findings

7. **Relevance.** Considering the characteristics of the country context during the evaluation period, IFAD's country strategy and programme and its operations were not only aligned but led to the introduction of innovative approaches and mechanisms in Colombia to spur rural development, with a view to reducing poverty and inequalities in the agricultural sector through appropriate targeting. This promotion of rural development is especially relevant in a country seeking to rebalance agricultural support models through a greater focus on small-scale producers and entrepreneurs, Indigenous Peoples, Afrodescendent communities, young people and women, and to propose mechanisms that would contribute to peacebuilding in territories marked by various types of insecurity and violence and, more recently, in so-called "post-conflict" territories.
8. Considering that this outcome was achieved with imperfect programme and portfolio designs and a very small investment (US\$74 million over 40 years) under different governments, it is surprising that no communication strategy was developed to increase the visibility and improve the positioning of IFAD and its main partners to capitalize on achievements. Hence, in strategic terms, relevance is considered satisfactory.
9. **Coherence.** Performance in relation to this criterion was considered moderately satisfactory, with different strengths and weaknesses. During the evaluation, various public entities and beneficiaries noted the comparative advantages of IFAD, which, even with fewer resources than other agencies, helped to energize the most disadvantaged sectors in Colombia's rural areas. The analysis of available information highlighted the thematic and methodological convergence and the cofinancing from the Government, beneficiaries, a joint venture and two cooperation agencies. However, the evaluation identified weaknesses in the coordination between lending and non-lending activities.
10. In terms of specific aspects of coherence, **public policy dialogue** was considered moderately satisfactory and yielded good results, where lessons learned from experiences and practices in the field from the two loans and two grants were applied. In other words, impact was built from the bottom up, especially in relation to rural finance, work with young people and recognition of the value of cultural assets and local knowledge. In contrast, grants based on studies or policy dialogue at the national level had less of an impact.
11. **Knowledge management** was considered moderately unsatisfactory, as there was no innovative strategy to link the various lessons and turn knowledge products into synergistic vectors of advocacy and change. The result was disjointed activities, some of a more academic nature and others linked to networks, with publications, guides, events and groups interacting without much connection.
12. **Partnership development** was also considered moderately unsatisfactory. The IFAD country strategy and programme was most successful with central government entities, especially the Ministry of Agriculture and Rural Development and National Planning Department, and public entities with a local presence, such as the National Training Service. There was also good coordination with the Spanish Agency for International Development Cooperation (AECID), which

cofinanced the *El Campo Emprende* project. No concrete progress was reported with other bilateral or multilateral cooperation entities, including United Nations agencies. Although local governments participated in local evaluation and resource allocation committees and contributed to business plans in some cases, the synergies created were insufficient, especially considering the emphasis placed by the Comprehensive Rural Reform on development programmes with a territorial approach.

13. **Efficiency.** Initial limitations in the start-up phase and initial years of project implementation were mainly due to: (i) the need to adjust the projects to the Colombian regulatory framework, especially with regard to the direct transfer of public resources to beneficiary organizations; (ii) limited attention from key authorities at the Ministry of Agriculture and Rural Development, which did not accord sufficient priority to IFAD projects or to counterpart funding from national public resources; and (iii) vagueness in terms of the leadership, roles and functions of the entities and institutions involved in implementation.
14. The use of operational mechanisms adopted and tailored to the Colombian reality by the national authorities, coupled with the creation qualified technical teams with experience and a commitment to rural families and associations resulted in the revitalization of operations in the country, greater implementation efficiency and better budget utilization, especially with contributions from small-scale rural producers and entrepreneurs and the Government. Overall, efficiency was considered moderately satisfactory.
15. **Effectiveness.** Effectiveness was considered generally satisfactory. The achievement of **broad national coverage and the work with small-scale rural producers and entrepreneurs in post-conflict territories** was noteworthy. Territorial and population coverage was progressively increased from 40 per cent of the country's municipalities through *Oportunidades Rurales* to an expansion of calls for proposals under the *El Campo Emprende* project to all territories prioritized by the government nationwide. The targeting analysis carried out during the evaluation showed the strategy's effectiveness in conflict-affected municipalities, where government presence and public policies were strengthened, and among the country's poor population.
16. The programme also **helped to promote local management capacity**, which was especially evident in associations of poor rural families and in the formalization of groups and businesses. Beyond the numbers (some 4,000 associations obtained legal status, registered with the Chamber of Commerce and opened bank accounts under *El Campo Emprende*), the programme contributed to re-establishment or strengthening of the social fabric and helped to energize local economies.
17. **Support to small businesses** with regard to the preparation of business plans was still limited, and it was found that the associations with a higher level of consolidation were made up of extended family groups and those that had continuous access to technical services. *Oportunidades Rurales* and *El Campo Emprende* have different access to purchase and sale channels – the former through value chains linked to companies and products devoted to exports and the latter linked more to short distribution channels, local markets and the diversification of non-agricultural employment and income (services, rural tourism, gastronomy, green businesses, etc.).
18. In highly insecure and conflict-affected rural zones, strengthening of the resilience of families and associations was a major accomplishment made possible by a series of coherent **innovations** based on: (i) participatory approaches suited to meeting the varying demands of small-scale producers and entrepreneurs; (ii) mechanisms for direct and transparent transfer of resources to the associations that cofinanced the investments; and (iii) methodologies for peer-to-peer training and knowledge-sharing. Innovation was considered satisfactory.

19. **Impact on rural poverty.** The review of the available documentary information, and field observations and interviews revealed different degrees of impact on rural poverty, which was considered moderately satisfactory.
20. **Income, employment and physical assets.** Under *Oportunidades Rurales*, annual household income rose to US\$5,502 (10 per cent), and 95 per cent of households increased their physical assets. According to the preliminary results of *El Campo Emprende*, the average total family income rose some 62 to 72 per cent, and 92 per cent of the families involved increased their tangible and intangible assets by at least 3 per cent. Two structural problems in Colombian agriculture continue to discourage investment: (i) legal insecurity with regard to land tenure; and (ii) violence and armed groups.
21. **Food security.** The positive effects on household food security are mainly attributable to the production and diversification of activities, which improved on-farm consumption and income generation. According to the surveys conducted as part of IFAD-financed projects, malnutrition among children under five fell from 20 to 15 per cent (*Oportunidades Rurales*), while 76 per cent of beneficiaries indicated that food quality had improved and 81 per cent that dietary diversity had increased (*El Campo Emprende*).
22. **Human and social capital.** Given that most of the families participating in the projects had been victims of various forms of violence and armed conflict, the rebuilding of the social fabric, resilience, empowerment (especially of women), youth participation and the validation of Indigenous and Afrodescendent identities were important results.
23. **Rural institutions and policies.** The growth in local partnership-building and gradual increase in coordination through agreements and joint activities with territorial institutions are considered positive outcomes, but weaknesses were found in cooperation with local governments, a factor important for governance and sustainability.
24. **Gender equality and women's empowerment.** The projects promoted a high degree of participation by women: in *Oportunidades Rurales*, 44 per cent of the direct beneficiaries were women, while in *El Campo Emprende*, the figure was 56 per cent. This translates into thousands of women who achieved: (i) economic empowerment (access to financial and physical economic assets, with emphasis on the diversification and acquisition of supplementary income); (ii) political empowerment (greater influence in rural institutions and organizations, especially with regard to their participation in decision-making in associations and the drafting of business plans); and (iii) citizen empowerment (capacity-building in business management and marketing). Less evident, however, was the reduction of women's workload in the home. In addition, the important connection between different types of empowerment and the active involvement of women and youth as dynamic actors in rural areas and medium-sized towns and cities should be noted. The evaluation found the process and outcomes achieved to be satisfactory.
25. **Sustainability.** The results in terms of sustainability, considered moderately satisfactory, were mixed. In terms of **social sustainability**, the evaluation noted a strong sense of ownership of the business plans, due to the significant family and associative base and beneficiary contributions of cash and labour. With regard to **economic and financial sustainability**, most of the businesses promoted through calls for proposals under *El Campo Emprende* were up and running at the time of the evaluation. However, it was noted that there had been limitations in the continuity and quality of access to technical and financial services, exacerbated in recent years by external international factors (the COVID-19 pandemic, the war in Ukraine).
26. In terms of **institutional sustainability**, IFAD's approaches have been adopted

by the Ministry of Agriculture and Rural Development, especially its Directorate for Productive Capacities and Income Generation. However, an exit strategy that would have strengthened decentralized operations and capacities at the local level was lacking from the outset.

27. **Scaling up** was found to be moderately unsatisfactory, as there was no explicit strategy in this regard. This made it hard to monitor progress in institutional development within the Ministry of Agriculture and Rural Development and in securing new resources, as in the case of Ecopetrol, a large-scale joint venture in the country that is enabling *El Campo Emprende* to continue in some territories in the country.
28. **Environmental and natural resource management and climate change adaptation** were also considered moderately unsatisfactory, since while these elements were partially included in the design of the country strategy and projects, their application has been limited to business plans and ventures, all of which have been specific and limited. A broader territorial strategy covering the intervention areas that might have had a greater impact was lacking, as was a system that would enable lessons learned and other alternatives to be used in adaptation and resilience strategies for fragile agroecosystems. However, lessons could be drawn from the projects' experiences for use in the formulation of public policies on agroecological practices, agroforestry systems, silvopastoral systems and ecotourism, spearheaded by community associations.
29. **IFAD performance** was rated moderately satisfactory, as several positive elements were identified, among them the approach and methods employed in rural development projects and the presence of national consultants familiar with IFAD's work in the country who could dialogue with local and national institutions. However, the Fund's portfolio in Colombia was limited to just two loans, the one for *El Campo Emprende* being the last to go into effect at the end of 2012. Subsequently, only one other operation was designed but not negotiated (partly due to government budgetary issues). Beyond the lack of an office in Colombia, the turnover of country directors in recent years and the fact that they must shoulder responsibilities in several countries, as well as weak internal technical support to IFAD are factors that have limited the possibilities for greater recognition of the Fund in the country and more comprehensive and strategic portfolio management.
30. **Government performance** was also found to be moderately satisfactory. The implementation and management of the projects enabled the goals to be met, even though each operation encountered similar start-up and implementation problems, coupled with a failure to capitalize sufficiently on previous experiences. Monitoring and evaluation systems have improved, especially under *El Campo Emprende*, but are still deficient – for example, with respect to the gender approach and impact assessment, they have not been institutionalized within the Ministry of Agriculture and Rural Development itself and reveal a lack of communication with government and IFAD information systems.

D. Conclusions

31. **IFAD's country strategy and programme have been relevant in a complex country context.** The Fund has been a pioneer in bringing approaches and mechanisms into the public policy sphere to address rural poverty through a non-assistance-based model. For two decades it has promoted projects aimed at small-scale producers and entrepreneurs, providing with broad and diverse national coverage in response to the demands of these local actors, facilitating their access to public resources and their ownership of their initiatives through an approach aimed at rebuilding the social fabric and heightening the resilience of households and associations.
32. **A successful intervention model for population and territorial targeting** was designed and developed. IFAD-supported projects have centred on farmers with

few assets, post-conflict territories (in recent years), women, youth, Indigenous Peoples and Black, Afro-Colombian, Raizal and Palenquera communities living in poor areas. Support has also been provided for the initiatives and business plans of citizens' associations located in medium-sized towns and cities – key areas for greater urban/rural galvanization.

33. Furthermore, **the ongoing transition towards diversification of rural strategies needs to be accelerated.** IFAD's operations have evolved from an approach linked to microenterprises and small businesses involved in agricultural value chains towards more diversified ventures. This evolution is consistent with the diversity of activities and multifunctionality that characterize family farming, as well as with the new rural reality based on non-farm employment and income. Many of these ventures and businesses are just getting off the ground and have yet to demonstrate that they are sustainable, especially in economic, financial and environmental terms. Moreover, in general, there has been a lack of a territorial approach that would make it possible to add value and coordinate stakeholders and assets through more powerful strategies that are not just sector- and association-oriented.
34. **More investment in institutions** is also needed. IFAD's strategies and programmes in Colombia have helped to build significant capacity in the country, despite the problems caused by the endemic violence and conflict. The programme has been particularly successful in that it has helped citizens and beneficiaries in rural areas begin to regain trust in their own organizations and in the Government as key elements for advancing the peace process. However, there has been limited progress in the institutional and local governance spheres.
35. Finally, it is essential to address the **bottlenecks that limit IFAD's potential in Colombia.** There is a glaring contradiction in the Fund's performance in Colombia. On the one hand, IFAD has recognized target groups and value added, despite the very low sums invested in the country (US\$74 million in loans over a 40-year period). On the other hand, there are persistent limitations that have not been overcome, such as: (i) IFAD's weakness in building effective and efficient partnerships; (ii) knowledge management characterized by a constellation of grant-funded operations that were generally not linked with each other or with lending operations, and by a lack of impactful results that would produce the desired change. There is a need not only to systematically capture the best lessons learned from the past but to innovate and lay firmer foundations for the sustainability of IFAD's country strategy and programme.

E. Recommendations

36. **Recommendation 1. Channel more resources to expand and energize IFAD's country strategy and programme.** Substantially increasing IFAD's portfolio in Colombia will involve: (i) benefiting from the new Borrowed Resource Access Mechanism (BRAM) to obtain financing; (ii) if possible, obtaining and increasing cofinancing from the Spanish Agency for International Development Cooperation (AECID) and renegotiating budgetary support, such as that provided by the European Union, with the Government; (iii) ensuring adequate budgetary availability from Colombia's Ministry of Finance and Public Credit; and (iv) identifying and forging new partnerships for the mobilization of shared funds with other cooperation agencies and private or public-private partners.
37. **Recommendation 2. Develop a new agenda for collaboration with the Government.** Engage in a dialogue with the new Government and key partners to agree on, design and implement a COSOP and a relevant cofinanced project and grant portfolio, based on:
 - (a) **Thematic priorities addressed through systemic change** consistent with the new National Development Plan (2022–2026) for rural areas, with special attention to implementation of the Comprehensive Rural Reform, for which

IFAD can contribute its previous experience with differentiated rural strategies. It is suggested, in particular, that the Fund support the diversity of activities and multifunctionality of family farming and preservation and appreciation of cultural heritage and local biodiversity, with a view to promoting resilience and adaptation to climate change.

- (b) **Geographic priorities with a territorial approach**, defined in a more focused manner than in the past to facilitate real in-depth implementation of the territorial approach in a critical mass of territories. Given IFAD's track record, an area of focus could be one made up of four Pacific departments (Chocó, Cauca, Nariño and Valle del Cauca) with their different rural zones and ecosystems, including medium-sized towns and cities as articulating clusters.
 - (c) **Population priorities focused on the sectors with the highest levels of poverty and inequality**. It is suggested that support for Afrodescendent, Indigenous and displaced populations and those with fewer opportunities and assets, especially women and young people, be strengthened through validated mechanisms such as the direct transfer of resources. The objective would be to introduce a more holistic approach linked not only to business plans but to increasing human and social capital in the selected areas.
 - (d) **A sustainability strategy** centred on local capacity-building and the strengthening of territorial governance and the social fabric. Within this framework, it will be important to define mechanisms for collaboration with local governments and territorial leaders that can help to prevent the centralization of operations in Bogotá.
 - (e) **The identification of government counterparts** based on their competencies, knowledge and motivation for implementation of sustainable rural strategies through a territorial and environmental approach. This will mean re-examining the previous almost exclusive focus on the Ministry of Agriculture and Rural Development and exploring different partnerships – for example, with the Ministry of Environment and Sustainable Development and agencies that deal with land and territory, rural development and territorial renewal.
38. **Recommendation 3: Increase IFAD participation in the design and implementation of the new country programme and strategy, in coordination with the Government and other partners.** As part of IFAD's decentralization process, the importance of supporting the team that manages the programme in-country with technical support and international staff should be borne in mind so that the next COSOP includes the strategic orientations necessary for overcoming the historical bottlenecks affecting IFAD cooperation in Colombia, namely:
- (a) **Knowledge management**, prioritizing the strengthening, improvement and institutionalization of information systems aimed at measuring and analysing the impact of the outcomes in line with national information systems.
 - (b) **The promotion of sound operational results-oriented associations**, selecting the most suitable partners, including the private sector, with whom medium- and long-term synergies can be built. This means avoiding general conceptual frameworks and promoting operational agreements with shared resources and established spheres of action.
 - (c) **Concrete mechanisms for dialogue on policies, programmes and agendas and the impact on them** through active dialogue with the local actors and institutions involved to increase their influence on territorial and sectoral agendas.

- (d) The inclusion of competencies and initiatives geared to a more holistic and sustainable vision of **natural resource management, biodiversity and climate change adaptation at the territorial level**. This is currently a priority area where IFAD lacks sufficient experience in Colombia. Thus, new partners are needed.
39. **Recommendation 4. Capacity-building.** The conclusion of a cycle and the current challenges that Colombia faces require a critical mass of new capacities that foster inclusion, advancement of the peace process, institutionalization and sustainability. Project lessons can be scaled up, providing a system for capacity-building in which institutions such as the National Training Service, advanced technical training institutes and universities committed to the territories can work together in a structured manner.
40. **Recommendation 5. Design a communication strategy aimed at sharing and utilizing the outcomes as public goods.** Dedicate resources to assist the country programme management team in establishing a creative and participatory strategy that will make it possible to: (i) showcase the processes and outcomes of the new country strategy and programme, capitalizing on the lessons and experiences of the beneficiaries and territories involved through an approach that goes beyond the micro level, and have a voice in broader, multi-stakeholder scenarios; (ii) share IFAD's contributions with the Government and its partners in relevant forums for policy advocacy and dialogue with the private sector and others, both nationally and internationally; and (iii) support and disseminate the results of knowledge management and scaling up.

Acuerdo en el Punto de Culminación

A. Introducción

1. Esta es la primera evaluación de la estrategia y el programa en el país (EEPP) que la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (OIE) lleva a cabo en la República de Colombia. El objetivo de la EEPP fue evaluar los resultados y el desempeño de la estrategia y el programa financiados por el FIDA en Colombia, con el fin de mejorar la eficacia de la asociación entre el FIDA y el Gobierno para la erradicación de la pobreza rural. La EEPP identificó lecciones útiles para el desarrollo del nuevo marco estratégico. En consonancia con el interés expresado por la División de América Latina y el Caribe del FIDA (FIDA ALC), las conclusiones y recomendaciones orientarán la formulación del nuevo Programa sobre Oportunidades Estratégicas Nacionales (Country Strategic Opportunities Programme o COSOP) y la operación que está en proceso de diseño.
2. La EEPP abarca el período 2008-2022 y proporciona una evaluación estratégica a nivel de programa, formada por el análisis de tres dimensiones que se refuerzan mutuamente: (i) desempeño de la cartera crediticia, (ii) las actividades no crediticias (diálogo sobre políticas, gestión de conocimientos, alianzas), y (iii) el desempeño de los socios (FIDA y Gobierno de Colombia).
3. Este **Acuerdo en el Punto de Culminación** (ACP) contiene las recomendaciones de la evaluación que la dirección del FIDA y el Gobierno de Colombia propenderán por adoptar dentro de plazos específicos.
4. El seguimiento a la aplicación de las recomendaciones acordadas se llevará a cabo a través del Informe del Presidente del FIDA sobre el estado de Ejecución de las Recomendaciones de la Evaluación y sobre las Acciones de la Gerencia, el cual es presentado a la Junta Ejecutiva del FIDA por la Gerencia del Fondo con periodicidad anual.
5. El APC será firmado por el Gobierno de Colombia (representado por la Viceministra de Asuntos Multilaterales del Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia) y la Dirección del FIDA (representada por el Vicepresidente Asociado del Departamento de Gestión de Programas). El papel de la OIE es facilitar la finalización de la APC. El ACP final se presentará a la Junta Ejecutiva del FIDA como anexo del nuevo Programa sobre Oportunidades Estratégicas Nacionales (COSOP) para Colombia. También se incluirá en el informe final de la EEPP del Colombia.

B. Recomendaciones

6. Sobre la base de la evidencia recogida, el análisis desplegado y las conclusiones extraídas, la presente EEPP ofrece las siguientes recomendaciones.
7. **Recomendación 1. Canalizar un portafolio de recursos más importantes para ampliar y dinamizar la estrategia y el programa del FIDA en el país.** Incrementar sustancialmente el portafolio de FIDA en Colombia pasa por: i) beneficiarse de la nueva ventana de financiamiento BRAM (por su sigla en inglés, Mecanismos de Acceso a Recursos Ajenos del FIDA); ii) concretizar e

incrementar -en lo posible- el cofinanciamiento con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo y renegociar con el Gobierno apoyos presupuestarios como el de la Unión Europea; iii) asegurarse la adecuada disponibilidad presupuestaria por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia; y iv) identificar y desarrollar nuevas alianzas con movilización de fondos compartidos con otras agencias de cooperación y sectores privados o mixtos.

8. **Recomendación aceptada: Parcialmente.** Se reconoce la importancia de contar con una disponibilidad importante de recursos, pero en caso de cofinanciamiento no necesariamente tiene que corresponder a la Cooperación Española. La identificación de posibles cofinanciadores es un ejercicio conjunto entre el FIDA y el Gobierno de Colombia, y debe responder a la coyuntura, visión estratégica propuesta en la operación en cuestión, y las condiciones financieras aceptadas por el país.
9. Con respecto al punto iii), asegurar la adecuada disponibilidad presupuestaria por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia es práctica habitual en la formulación de cualquier actividad crediticia.
10. **Seguimiento propuesto:** En el nuevo Programa sobre Oportunidades Estratégicas Nacionales (COSOP) se propone incluir una identificación preliminar de posibles cofinanciadores, mismos que serán confirmados a la hora de diseñar las nuevas operaciones.
11. **Fecha límite para su implementación:** Inclusión según el cronograma de diseño del nuevo COSOP. Implementación durante la vigencia del COSOP.
12. **Recomendación 2. Definir una nueva agenda de cooperación con el Gobierno.** Desarrollar un diálogo con el Gobierno y los principales asociados que permita acordar, diseñar e implementar un COSOP y una cartera relevante y co-financiada de proyectos y donaciones, basada en:
 - a) **Prioridades temáticas abordadas desde un cambio sistémico,** definidas de acuerdo con el nuevo Plan Nacional de Desarrollo (2022-2026) para el agro, con especial atención a la implementación de la Reforma Rural Integral para lo cual el FIDA puede poner a disposición su experiencia anterior en estrategias rurales diferenciadas. Se sugiere apoyar especialmente la pluriactividad y multifuncionalidad de la agricultura familiar, y la conservación y puesta en valor del patrimonio cultural y la biodiversidad local, en clave de resiliencia y adaptación al cambio climático.
 - b) **Prioridades geográficas abordadas desde una lógica territorial,** definidas de una manera más concentrada que en el pasado para facilitar la real y profunda implementación del enfoque territorial, en una masa crítica de territorios. Por los antecedentes de FIDA, un espacio podría ser el de los cuatro departamentos del Pacífico (Chocó, Cauca, Valle del Cauca y Nariño), en sus distintos agro y ecosistemas, incluyendo pueblos y ciudades intermedias como núcleos articuladores.
 - c) **Prioridades poblacionales abordadas desde una orientación hacia**

- los sectores en mayor condición de pobreza y desigualdad.** Se sugiere profundizar el apoyo a la población afrodescendiente, indígena, desplazada, y con menores oportunidades y activos, prevalentemente de mujeres y jóvenes, a través de mecanismos validados, como la transferencia directa de recursos a estos actores. El reto sería introducir una atención más integral, no ligada solo a los planes de negocio, sino al incremento del capital humano y social en los territorios seleccionados.
- d) Una **estrategia de sostenibilidad**, apuntalada en el desarrollo de las capacidades locales, el fortalecimiento de la gobernanza territorial y el tejido social. En este marco, será importante definir mecanismos de cooperación con los gobiernos locales y dinamizadores territoriales que los puedan coadyuvar, evitando la centralización de las operaciones en Bogotá.
 - e) **Contrapartes de Gobierno** definidas con base en sus competencias, conocimientos y motivación para la implementación de estrategias rurales sostenibles, con enfoque territorial y ambiental. Esto implica revisar la focalización anterior casi exclusiva en el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) y verificar a socios diferentes, como, por ejemplo, con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y las agencias ligadas a tierra y territorio, desarrollo rural y renovación del territorio.
13. **Recomendación aceptada: Parcialmente.** Los criterios de prioridades geográficas deben ser de autonomía e interés por parte del Gobierno de Colombia teniendo en cuenta que se debe focalizar en zonas que presentan indicadores elevados de pobreza rural.
 14. **Seguimiento propuesto:** En el marco del diseño del COSOP se propone trabajar de forma conjunta para identificar cuáles instituciones y aliadas serán los más apropiados para alcanzar los objetivos estratégicos del programa. Este trabajo deberá contar con el involucramiento de los actores priorizados que permitan acordar y establecer procesos de articulación con instituciones del orden local, departamental y regional. Incluirá al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y las agencias ligadas a tierra y territorio, desarrollo rural y renovación del territorio, pero también otros posibles socios (Ministerio de Ciencias, Tecnología e Innovación, Agencia Presidencial de Cooperación Internacional, sector privado etc.). Además, se incluirá al Departamento Nacional de Planeación, por su incidencia en la orientación de ciclo de las políticas públicas del país, y por sus funciones en materia de crédito externo.
 15. **Fecha límite para su implementación:** Inclusión según el cronograma de diseño del nuevo COSOP. Implementación durante la vigencia del COSOP, a través de operaciones crediticias y no crediticias.
 16. **Recomendación 3. Incrementar el involucramiento de FIDA en el diseño e implementación del nuevo programa y estrategia país en coordinación con el Gobierno y múltiples socios.** En el marco del fortalecimiento de la descentralización de FIDA, se debe tomar en cuenta la importancia de respaldar el equipo que maneja el programa en el país (apoyo técnico, personal

internacional) de manera que en el siguiente COSOP se definan orientaciones estratégicas para superar los cuellos de botella históricos de la cooperación del FIDA en Colombia:

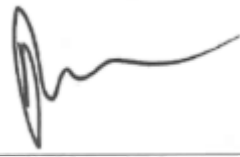
- a) La **gestión de los conocimientos**, que priorice el fortalecimiento y la institucionalización de sistemas de información orientados a la medición y análisis del impacto, de manera articulada con los sistemas nacionales de información en Colombia.
 - b) La **construcción de alianzas sólidas y operativas orientadas a resultados concretos**, identificando los socios más adecuados y con los que se pueden construir sinergias de mediano/largo plazo, incluyendo el sector privado. No sirven marcos conceptuales generales sino acuerdos operativos con recursos compartidos y áreas de acción establecidas.
 - c) Los **mecanismos concretos para el diálogo y la incidencia en políticas, programas y agendas**, a través de la interlocución activa con los propios actores e instituciones locales a fin de contribuir a incrementar su influencia en las agendas territoriales y sectoriales.
 - d) La inclusión de competencias e iniciativas que se orienten hacia una visión más integral y sostenible del **manejo de los recursos naturales, la biodiversidad y la adaptación al cambio climático, a nivel territorial**. Este es un tema prioritario actualmente en el que el FIDA no tiene suficiente experiencia en Colombia, por lo que necesita nuevos socios.
17. **Recomendación aceptada: Sí.**
18. **Seguimiento propuesto:** Ya se viene trabajando, por ejemplo, con la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC) sobre la Cooperación Sur-Sur y Triangular (SSTC, por sus siglas en inglés) en Colombia que está anclada en el Marco Estratégico del FIDA 2016-2025 como parte integral del modelo operativo del Fondo y de los programas en los países. En el marco del diseño del nuevo COSOP, se identificarán mecanismos para fortalecer: i) la gestión de los conocimientos, ii) la construcción de alianzas sólidas y operativas, iii) mecanismos concretos para el diálogo y la incidencia en políticas, programas y agendas que competan el mandato del FIDA, y iv) la inclusión de competencias e iniciativas que se orienten hacia una visión más integral y sostenible del manejo de los recursos naturales, la biodiversidad y la adaptación al cambio climático, a nivel territorial. Además de los entes a nivel nacional, será clave que la articulación se dé en los territorios, con múltiples actores que están involucrados en la cooperación para diferentes temáticas.
19. **Fecha límite para su implementación:** Inclusión según el cronograma de diseño del nuevo COSOP. Implementación durante la vigencia del COSOP.
20. **Recomendación 4. Desarrollo de capacidades.** La conclusión de un ciclo y los desafíos actuales de Colombia, requieren de una masa crítica de nuevas capacidades para la inclusión, la profundización del proceso de paz, la institucionalización y la sostenibilidad. Se pueden escalar las experiencias de los

- proyectos, aportando un sistema de desarrollo de capacidades en el que puedan confluir de manera estructurada instituciones como el Servicio Nacional de Aprendizaje, institutos técnicos superiores y universidades comprometidas con los territorios.
21. **Recomendación aceptada: Parcialmente.** Si no hay recursos no reembolsables disponibles para Colombia, es improbable cumplir con esta recomendación a un nivel adecuado. Sin embargo, se buscarán oportunidades por medio de fondos suplementarios para poder cumplir con la recomendación.
 22. **Seguimiento propuesto:** En el diseño del COSOP se identificarán las avenidas y mecanismos para apoyar las políticas públicas y fortalecer las capacidades (a nivel local, regional y nacional) que permitan la inclusión, la profundización del proceso de paz, la institucionalización y la sostenibilidad. El desarrollo de capacidades será incorporado dentro de actividades crediticias y no crediticias, con una identificación preliminar de aliados que podrían aportar fondos suplementarios.
 23. **Fecha límite para su implementación:** Inclusión según el cronograma de diseño del nuevo COSOP. Implementación durante la vigencia del COSOP a través de actividades crediticias y no crediticias.
 24. **Recomendación 5. Diseño de una estrategia de comunicación orientada a compartir y usar resultados como bienes públicos.** Dedicar recursos – respaldando el equipo que maneja el programa país - para establecer una estrategia creativa y participativa que permita: i) visibilizar los procesos y resultados de la nueva estrategia y programa país, desde las experiencias y las voces de los actores y territorios involucrados, en una tónica que supere lo micro y pueda “hablar” en escenarios más amplios y multi actorales; ii) posicionar las contribuciones del FIDA con el Gobierno y sus aliados en espacios relevantes de incidencia de política, de diálogo con los sectores privados y otros, tanto a nivel nacional como internacional; iii) apuntalar y difundir los resultados de la gestión del conocimiento como de la ampliación de escala.
 25. **Recomendación aceptada: Sí.**
 26. **Seguimiento propuesto:** En el marco del proceso del diseño del nuevo COSOP y con el apoyo de la División de Comunicaciones del FIDA se acompañará el proceso de diseño de un documento de lineamientos de comunicación en Colombia. Este documento servirá de guía para la elaboración de planes estratégicos de comunicación que involucren al FIDA.
 27. Para la implementación de los planes de comunicación se requerirá de fondos específicos (un estimado de US\$ 20,000 por año) para el desarrollo de contenidos por el lado del FIDA, entre el segundo y el séptimo año de implementación del COSOP.

28. **Fecha límite para su implementación:** Inclusión según el cronograma de diseño del nuevo COSOP. Implementación durante la vigencia del COSOP.

Firmado el 29 de junio de 2023, por:

Firma: 
Elizabeth Taylor Jay
Viceministra de Asuntos Multilaterales
Ministerio de Relaciones Exteriores
De Colombia
República de Colombia
KOB. DIPA


Firma: 
Donal Brown
Vice Presidente Asociado
Departamento de Gestión de
Programas
Fondo Internacional de Desarrollo
Agrícola (FIDA)

República de Colombia

Evaluación de la Estrategia y el Programa en el País

Índice

Equivalencias monetarias, pesos y medidas	8
Siglas y acrónimos	8
Mapas de las operaciones financiadas por el FIDA en ejecución y concluidas	10
I. Presentación de la evaluación	12
A. Introducción	12
B. Metodología y proceso	13
II. Contexto del país y estrategia y operaciones del FIDA durante el período de la EEPP	17
A. Contexto del país	17
B. Estrategia y operaciones del FIDA	25
III. Desempeño e impacto en la pobreza rural de la estrategia y programa en el país	29
A. Pertinencia	23
B. Coherencia	32
C. Eficiencia	42
D. Eficacia	46
E. Impacto en la pobreza rural	53
F. Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres	58
G. Sostenibilidad	62
H. Desempeño global de la estrategia y el programa en el país	70
IV. Desempeño de asociados	72
A. FIDA	72
B. Gobierno	74
V. Conclusiones y recomendaciones	77
A. Conclusiones	77
B. Recomendaciones	78
Anexos	
I. Definiciones de los criterios de evaluación utilizados por OEI	82
II. Teoría del cambio	84
III. Matriz de evaluación	85
IV. Resumen de las operaciones del FIDA en Colombia	91
V. Donaciones financiadas por el FIDA en Colombia	92
VI. Lista de las personas entrevistadas	95
VII. Información complementaria de contexto	101
VIII. Análisis de focalización del proyecto Campo Emprende	110
IX. Metodología para el trabajo de campo	117
X. Gestión del conocimiento e información básica de género	136
XI. Bibliografía	143

Equivalencias monetarias, pesos y medidas

Equivalencias monetarias

Unidad monetaria = Peso colombiano (COP)
 US\$1.00 = COP 3965
 (enero 2022)

Pesos y medidas

1 kilómetro (km) = 0,62 millas
 1 metro (m) = 1,09 yardas
 1 metro cuadrado = 10,76 pies cuadrados

Siglas y acrónimos

ADR	Agencia de Desarrollo Rural
ALC	América Latina y el Caribe
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ANT	Agencia Nacional de Tierras
ART	Agencia de Renovación del Territorio
APC	Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia
AUNAP	Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAF	Corporación Andina de Fomento - Banco de Desarrollo de América Latina
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
CCI	Corporación Colombia Internacional
CE	Campo Emprende
CEDE	Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CLEAR	Comités Locales de Evaluación y Asignación de Recursos
CNPV	Censo Nacional de Población y Vivienda
CONPES	Consejo Nacional de Política Económica y Social
COSOP	Programa Sobre Oportunidades Estratégicas Nacionales, <i>Country Strategic Opportunities Programme</i>
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas
DNP	Departamento Nacional de Planeación
DPS	Departamento para la Prosperidad Social
IBRD / BIRD	International Bank for Reconstruction and Development
EEPP	Evaluación de la Estrategia y el Programa en el País
ENCI	Estrategia Nacional de Cooperación Internacional
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, <i>Food and Agriculture Organization</i>
FAOSTAT	<i>Food and Agriculture Statistics</i>
FARC-EP	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia - Ejército del Pueblo
FINAGRO	Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario

GDR	Grupos de Dialogo Rural
HDI	Indice de desarrollo humano, <i>Human Development Index</i>
IDEAM	Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales
ICA	Instituto Colombiano Agropecuario
ILC	Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra <i>International Land Coalition</i>
MADR	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
MHCP	Ministerio de Hacienda y Crédito Público
MINCIT	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
NARP	Negros, Afrocolombianos, Raizales y Palenqueros
OBI	Oracle Business Intelligence
OCDE / OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, <i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
OCHA	Oficina de la ONU para la Coordinación de Asuntos Humanitarios, <i>Office for the Coordination of Humanitarian Affairs</i>
ORMS	<i>Operational Results Management System</i>
OEI / IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
PADEMER	Programa de Desarrollo de la Microempresa Rural
PCR	<i>Project Completion Report</i>
PCRV	<i>Project Completion Report Validation</i>
ONG	Organización No Gubernamental
PDET	Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial
PIB	Producto Interno Bruto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROCASUR	Corporación Regional de Capacitación en Desarrollo Rural
RIMISP	Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural
RIMS	<i>Results and Impact Management System</i>
RMT	Revisión de Medio Término
RRI	Reforma Rural Integral
TdC	Teoría de Cambio
TOP	Proyecto de Construcción de Capacidades Empresariales Rurales: Confianza y Oportunidad
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SISBEN	Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales
SISCAP	Sistema de Seguimiento, Evaluación y Gestión (Campo Emprende)
SyE	Seguimiento y Evaluación
UE	Unión Europea
UMATA	Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria
UPRA	Unidad de Planificación Rural Agropecuaria
URT	Unidad de Restitución de Tierras
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas, <i>United Nations Population Fund</i>
BM	Banco Mundial, <i>World Bank</i>
PMA	Programa Mundial de Alimentos

Mapas de las operaciones financiadas por el FIDA en ejecución y concluidas

A) Proyectos del FIDA en ejecución

República de Colombia

Operaciones financiadas por el FIDA

Evaluación de la estrategia y el programa en el país



Las denominaciones empleadas y la forma en que aparecen presentados los datos en este mapa no suponen juicio alguno del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) respecto de la demarcación de las fronteras o límites que figuran en él ni acerca de las autoridades competentes.

Mapa elaborado por el FIDA | 23-08-2022

B) Proyectos del FIDA concluidos

República de Colombia

Operaciones financiadas por el FIDA

Evaluación de la estrategia y el programa en el país



Las denominaciones empleadas y la forma en que aparecen presentados los datos en este mapa no suponen juicio alguno del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) respecto de la demarcación de las fronteras o límites que figuran en él ni acerca de las autoridades competentes.

Mapa elaborado por el FIDA | 23-08-2022

República de Colombia

Evaluación de la Estrategia y el Programa en el País

I. Presentación de la evaluación

A. Introducción

1. Por decisión de la Junta Ejecutiva del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) durante su sesión 134 de diciembre 2021, la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (OEI), llevó a cabo en 2022 una Evaluación de la Estrategia y el Programa (EEPP) en la República de Colombia que cubre el período 2008-2022. Es la primera EEPP que se realiza en el país, tomando en cuenta dos Programas sobre Oportunidades Estratégicas (COSOP)¹, dos operaciones crediticias, una operación no negociada y una selección de donaciones.² La EEPP siguió las prácticas generales de la Política de Evaluación del FIDA³ y el nuevo Manual de Evaluación.⁴

El objetivo de la EEPP fue evaluar los resultados y el desempeño de la estrategia y el programa financiados por el FIDA en Colombia, con el fin de mejorar la eficacia de la asociación entre el FIDA y el Gobierno para la erradicación de la pobreza rural. La EEPP identificó lecciones útiles para el desarrollo del nuevo marco estratégico a definirse entre el FIDA y el Gobierno recientemente elegido. En consonancia con el interés expresado por la División de América Latina y el Caribe del FIDA (FIDA ALC), las conclusiones y recomendaciones orientarán la formulación del nuevo COSOP y la operación que está en proceso de diseño.⁵

2. El cuadro 1 presenta el resumen de las operaciones del FIDA en Colombia.

Cuadro 1

Resumen de las operaciones del FIDA en Colombia

Indicador	Datos
Inicio operaciones FIDA en el país	1981
Total de proyectos financiados con préstamos aprobados	4
Coste total de la cartera	US\$ 186,852 millones
Importe total de los préstamos del FIDA	US\$ 74,313 millones
Principales cofinanciadores	BID, CAF, AECID, UE
Número de beneficiarios directos	93.611 hogares
Número de proyectos aprobados desde 2008	2
Costo total de la cartera del FIDA cubierta por la EEPP	US\$ 125,102 millones
Financiación total del FIDA 2008-2021	US\$ 50,313 millones
Financiamiento de contrapartida (Gobierno y beneficiarios) 2008-2021	US\$ 49,040 millones
Cofinanciamiento internacional 2008-2021	US\$ 25,748 millones

Fuentes: ORMS, OBI, PCR.V.

¹ Por su sigla en inglés, COSOP: *Country Strategic Opportunities Programme*.

² Evaluaciones previas conducidas por OEI en Colombia incluyen la Evaluación del Programa de Desarrollo de la Microempresa Rural (PADEMÉR) del 2007; la Validación del Informe de finalización del proyecto (*Project Completion Report Validation*, PCR.V por su sigla en inglés) del Programa de Activos de Microempresas Rurales: Capitalización, Asistencia Técnica y Apoyo a la Inversión, 2016; el Informe de Revisión de Resultados del Programa-País referido al COSOP 2017-2022.

³ <https://www.ifad.org/es/web/ioe/policy>

⁴ Manual de evaluación revisado por FIDA. Primera parte. 17 de febrero de 2022.

⁵ FIDA ALC trabajó en una nota conceptual que será retomada con el nuevo Gobierno.

Indicador	Datos
Organizaciones gubernamentales asociadas	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR)
Directores nacionales del programa FIDA en Colombia	Roberto Haudry de Soucy (2009-2013); Juan Moreno Belmar (2013-2015); Jesús Quintana (2016-2018); Caroline Bidault (2019-2020); Maija Peltola (actual)

- Este documento se estructura de la siguiente manera. Este primer capítulo presenta los principales aspectos metodológicos de la evaluación. El capítulo 2 aborda de manera sintética el contexto nacional y presenta un panorama general de la estrategia del FIDA para el período 2008-2022. El capítulo 3 analiza el desempeño de las operaciones en relación con cada criterio de evaluación. El capítulo 4 trata el desempeño del FIDA y del Gobierno en la ejecución del programa, mientras que el capítulo 5 entrega el resumen general del desempeño de la estrategia y el programa de país. Las conclusiones y recomendaciones se encuentran en el capítulo 6.

B. Metodología y proceso

- Alcance y criterios.** En conformidad con el nuevo Manual de Evaluación del FIDA (2022), la EEPP abarcó aspectos estratégicos (marco y enfoques estratégicos), actividades no crediticias (gestión de los conocimientos, asociaciones y diálogo sobre políticas), operaciones financiadas con préstamos (cartera de proyectos) y las financiadas mediante donaciones y, finalmente, el desempeño de los dos socios (FIDA y el Gobierno). Estos aspectos se valoraron a través de los criterios de evaluación: pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia, impacto, género y sostenibilidad, incluyendo la ampliación de escala y la adaptación al cambio climático (Ver Anexo I). El desempeño del programa en cada uno de estos criterios fue evaluado en una escala de calificación de 1 a 6 (siendo 1 la puntuación más baja y 6 la más alta).⁶
- Preguntas generales de la evaluación.** La EEPP respondió a las siguientes preguntas generales: en consideración al contexto complejo de Colombia, ¿cuál es el nicho y el valor agregado de la estrategia y el programa del FIDA en un país de ingresos medio altos, una gran diversidad biocultural y potencial agrícola, y – al mismo tiempo – altos niveles de desigualdades ciudadanas y territoriales, y un proceso de construcción de paz y presencia de conflictos? En este marco, ¿qué contribuciones se han producido para la reducción de la pobreza, la desigualdad y el acceso a activos tangibles e intangibles de poblaciones rurales en desventaja ocupadas en la microempresa rural y la agricultura familiar? En relación con las preguntas generales, el equipo definió preguntas por criterio de evaluación que guiaron la recopilación y análisis de la información (ver Anexo III).
- Teoría del cambio (TdC).** La EEPP reconstruyó la TdC que sentaba las bases de los resultados y cambios promovidos por el FIDA durante el periodo evaluado (ver Anexo II). La estrategia y el programa del FIDA en Colombia se enfocaron a combatir la pobreza y promover el desarrollo de las zonas rurales para disminuir las brechas entre lo urbano y lo rural. Para ello se planteó como objetivos estratégicos, por una parte, el apoyo a los empresarios y productores de pequeña escala, aumentando de forma significativa su productividad y sus ingresos con la mejora de su base de activos, su capacidad organizativa, acceso a mercados de bienes y servicios no financieros, financieros, públicos inclusivos. Por otra parte, el fortalecimiento de las políticas públicas y el marco institucional con énfasis en el

⁶ La escala de calificación es: 1= muy insatisfactoria; 2=insatisfactoria; 3=moderadamente insatisfactoria; 4=moderadamente satisfactoria; 5=satisfactoria; 6= muy satisfactoria.

nivel territorial para aplicar la agenda de desarrollo rural de los acuerdos de paz. Con base en la TdC y en coherencia con los objetivos y preguntas específicas de la EEPP, se identificaron cuatro resultados (*outcomes*): (i) aprendizajes aplicados por el Gobierno en territorios post conflictos con productores y empresarios de pequeña escala pobres; (ii) gestión del conocimiento contribuye a procesos de diálogo de políticas públicas; (iii) productos técnicos contribuyen al fortalecimiento de las capacidades locales de gestión y; iv) pequeñas empresas desarrolladas y sostenibles a través de préstamos y subvenciones. Los *outcomes* derivan de tres áreas temáticas (focalización del programa en los productores rurales de pequeña escala; cadenas de valor y desarrollo de microempresas rurales y; finanzas rurales) que se refieren a dimensiones estratégicas de mayor alcance como la relevancia de la focalización para atender las desigualdades, el desarrollo y la diversificación de emprendimientos, la resiliencia, y un sistema de monitoreo que permita una gestión del conocimiento orientado a la innovación, el escalamiento y la incidencia en el diálogo de políticas.⁷

7. **Enfoques y procesos de evaluación.** De manera consistente con el Manual de Evaluación del FIDA (versión 2022), la EEPP empleó métodos mixtos que permitieron combinar instrumentos y datos cuantitativos y cualitativos. Las diferentes fases de la evaluación fueron:
- **Fase preparatoria y de lanzamiento.** Implicó una primera revisión de la información disponible en los sistemas de información del FIDA y del Gobierno de Colombia; la selección de las donaciones a considerarse; la preparación de protocolos y el desarrollo de entrevistas virtuales con representantes del FIDA ALC, autoridades públicas y funcionarios de la operación en curso. Con este trabajo previo se produjo el Documento Conceptual de orientación que fue compartido con las partes interesadas.
 - **Fase de revisión de escritorio y entrevistas virtuales.** Se continuó y profundizó la revisión de documentos (Anexo XII) y se llevaron a cabo entrevistas virtuales adicionales con numerosos actores involucrados en el diseño e implementación de la estrategia y programa del FIDA en Colombia. La información recolectada se sistematizó en cuadros estructurados sobre la base de los criterios de la matriz de evaluación.
 - **Fase de recopilación de datos en terreno.** Se realizó un análisis de focalización (Anexo VIII) que permitió, juntamente con la información previamente recolectada, establecer las bases metodológicas, el muestreo, la agenda y el plan de trabajo de campo, que fue organizado a través de 4 rutas territoriales (Anexo IX). Entre el 1 y 18 de julio de 2022, se realizó una misión en Colombia durante la cual se sostuvieron reuniones con instituciones de Gobierno en Bogotá, grupos focales y encuentros con asociaciones locales, observaciones en terreno, y visitas a hogares, parcelas y empresas. El trabajo en terreno incluyó una amplia masa crítica de actores involucrados y beneficiarios: 260 personas, 35 asociaciones en 9 municipios y 4 departamentos del país (Anexo VI). Se contó con guías territoriales conocedoras de las áreas rurales visitadas para facilitar el diálogo en las mejores condiciones posibles de seguridad. De esta manera, se logró recoger no sólo opiniones y evidencias concretas muy valiosas para la EEPP sino también un registro multimedia de imágenes y testimonios. Se terminó con una sesión de presentación de los resultados preliminares de la misión con la participación del Gobierno y del FIDA. También se contó con un cuestionario de autoevaluación completado por FIDA ALC.
 - **Fase de análisis y redacción del informe.** El análisis de datos fue continuo durante todo el proceso de evaluación. Una parte de la información solo

⁷ Ver OEI. República de Colombia. Evaluación de la estrategia y el programa en el país. Documento Conceptual. 18 de marzo de 2022.

estuvo a disposición recientemente.⁸ La redacción del informe estuvo a cargo de los miembros del equipo de evaluación,⁹ bajo la supervisión del gerente de la OEI. Las preguntas identificadas en la matriz de evaluación guiaron los análisis.¹⁰ El informe se sometió a una rigurosa revisión interna en la OEI, con la contribución de una profesional externa. Posteriormente, el borrador del informe se compartió simultáneamente con la División ALC del FIDA y el Gobierno para sus comentarios. Este paso fue especialmente importante puesto que se trabajó por primera vez durante esta EEPP con el nuevo Gobierno. Luego, la OEI finalizó el informe con una descripción detallada de cómo se tomaron en consideración los comentarios en el documento final.

- **Fase final de la evaluación.** Se trata de las actividades de promoción y comunicación que asegurarán la difusión efectiva de los resultados, las conclusiones y recomendaciones de la EEPP. En particular, se organizará un taller, luego de compartir el informe final, para extraer lecciones y aprendizajes de la evaluación. El taller nacional permitirá: (i) revisar las principales conclusiones y recomendaciones resultantes de la EEPP; (ii) contribuir a una reflexión sobre las lecciones aprendidas de la evaluación; y (iii) sentar las bases para la finalización y firma del acuerdo en el punto de culminación.

8. **Limitaciones.** Las principales limitaciones han sido: (i) la falta de información cuantitativa relevante y, en particular, de las líneas de base y las evaluaciones anteriores de los dos préstamos, considerando además que Oportunidades Rurales se cerró en 2013, y se contó solo con un PCRV; (ii) los niveles de inseguridad debidos al incremento de episodios de violencia en el país; y (iii) el proceso electoral que se desarrolló durante varios momentos en el 2022.¹¹ Respecto a la primera limitación, se trabajó más a fondo con la data del sistema de monitoreo y evaluación de El Campo Emprende, la operación en curso; y se desarrollaron algunos análisis ad hoc como el de focalización – con base en la información oficial disponible en Colombia. Respecto a la inseguridad, el diseño de trabajo de campo incluyó el análisis de varios tipos y grados de violencia territorial para seleccionar adecuadamente los sitios a visitarse. Se tuvo que dedicar mucho tiempo para garantizar los niveles de seguridad recomendados por el Departamento de Seguridad de Naciones Unidas. Finalmente, la tercera limitación condujo a una redefinición de fechas de la misión posteriores a las elecciones, y la necesidad de discutir los resultados de la EEPP con las autoridades electas.

⁸ Por ejemplo: Evaluación de resultados Zona Centro Norte. Convocatorias 2018 y 2019 y sus fortalecimientos. Proyecto TOP/Campo Emprende. MADR, julio de 2022.

⁹ La evaluación se llevó a cabo bajo la responsabilidad de Maximin Kodjo Kouessi, Oficial Jefe de Evaluación de la OEI. Los otros miembros del equipo fueron: Simona Somma y Federica Lomiri para OEI; Claudia Ranaboldo, José Antonio Peres, Daniel Wiesner y Giovanni Redondo, consultores externos. Alice Formica apoyó al equipo en la revisión documental, mientras que Shaun Ryan, Daniela Asprella y Margarita Iovino se ocuparon de los aspectos administrativos.

¹⁰ Incluye extracción de contenido e identificación de tendencias cruzando diferentes fuentes.

¹¹ Elecciones congresales en marzo; elecciones presidenciales en mayo con segunda vuelta en junio, e instalación del nuevo Gobierno en agosto.

Puntos claves

- Los resultados de esta primera EEPP en Colombia referida al período 2008 – 2022, contribuirán a la formulación de un nuevo COSOP y al diseño de nuevas operaciones de crédito.
- Esta evaluación se basa en la reconstrucción de una teoría del cambio referida a la estrategia y el programa país en Colombia, la misma que orientó los análisis temáticos y las preguntas clave, en el marco de los criterios de evaluación del FIDA y a partir de la revisión inicial de la documentación y un conjunto de entrevistas a distancia con actores claves del FIDA y del Gobierno.
- La EEPP adoptó una metodología de enfoque mixto durante todo el proceso. La revisión documental analítica se complementó con entrevistas virtuales y una misión en Colombia. Ésta fue cuidadosamente preparada y estructurada a través de reuniones y entrevistas directas, y un amplio trabajo de campo con asociaciones de productores y microempresarios, organizado a través de rutas y guías territoriales.
- Las principales limitaciones se refieren a la disponibilidad de información cuantitativa relevante para todo el periodo de la EEPP; la situación de inseguridad en las áreas rurales; y el proceso de transición gubernamental.

II. Contexto del país y estrategia y operaciones del FIDA durante el período de la EEPP

A. Contexto del país¹²

9. La República de Colombia está organizada políticamente en 32 departamentos y el Distrito Capital de Bogotá, sede del Gobierno Nacional, y 1 123 municipios. Es el cuarto país con mayor extensión territorial de América del Sur y cuenta con una gran diversidad natural (91 ecosistemas generales)¹³ y cultural. El país tiene una población de 50 882 millones¹⁴ de habitantes de los cuales el 51.2 % son mujeres; y el 26.1 % jóvenes entre 14 y 18 años.¹⁵ La población indígena representa al 4.4 %, mientras que la población Negra, Afrocolombiana, Raizal y Palenquera (NARP)¹⁶ corresponde al 9.34 % de la población total nacional.¹⁷

Indicadores socio-institucionales y económicos

10. **Situación política.** Durante el período considerado en la EEPP hubo cuatro Gobiernos que fueron elegidos democráticamente y formularon sus respectivos Planes Nacionales de Desarrollo (PND).¹⁸ Luego de las elecciones del primer semestre del 2022, el 7 de agosto se instaló el Gobierno del Presidente Gustavo Petro. Su Programa de Gobierno plantea un Pacto Histórico¹⁹ orientado a la inclusión, la superación de las desigualdades, una economía productiva basada en las diversidades naturales y culturales, un liderazgo en la lucha contra el cambio climático y el fortalecimiento de una cultura de paz, entre otros aspectos sobresalientes. Subsisten tensiones internas al país que hacen prever que el proceso de cambio será complejo.
11. **Escenarios de conflictos e inseguridad.** Uno de los principales desafíos radica en superar el histórico conflicto armado que causó enormes pérdidas al país, perjudicando especialmente las poblaciones rurales. El nuevo Gobierno buscará, por un lado, impulsar y concretizar el Acuerdo de Paz firmado en el año 2016 durante el Gobierno del presidente Santos y, por otro, enfrentar las múltiples formas de inseguridad, violencia y violaciones de los derechos humanos que se han ido incrementando en los últimos años.²⁰

¹² Para información complementaria sobre el Contexto, ver el Anexo VII.

¹³ Sistema de Información Ambiental de Colombia (SIAC). http://181.225.72.78/Portal-SIAC-web/faces/Dashboard/Biodiversidad2/mapa_ecosistemas/estadoEcosistemasColombiano.xhtml

¹⁴ Banco Mundial, Población, total – Colombia, 2020.

¹⁵ Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) 2018; Proyección al 2020. Proyecciones de población y retroproyecciones calculadas con base en los resultados del CNPV de 2018. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>.

¹⁶ Según la denominación utilizada en Colombia para este tipo de poblaciones.

¹⁷ DANE, Encuesta de Calidad de Vida -ECV- 2018.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/grupos-etnicos/informacion-tecnica#:~:text=El%20DANE%20determin%C3%B3%2C%20a%20partir,34%25%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20total>

¹⁸ Álvaro Uribe (2006 – 2010): “Estado comunitario: desarrollo para todos”; Juan Manuel Santos (2010 – 2014): “Prosperidad para todos” y (2014 - 2018): “Todos por un nuevo país”; Iván Duque (2018 – 2022): “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”. Los mayores impactos sobre el agro y el desarrollo rural se abordan desde el párrafo 22 de este Informe.

¹⁹ Colombia, Potencia Mundial de la Vida. Programa de Gobierno 2022-2026.

<https://drive.google.com/file/d/1nEH9SKih-B4DO2rhjTZAkiBZit3FChmF/view>

Pacto Histórico. (2022). *Petro Presidente 2022*. <https://gustavopetro.co/programa-de-gobierno/>

²⁰ Desde la firma del Acuerdo, más de 801.288 personas fueron desplazadas (tanto de manera individual como masiva) como consecuencia de los factores de violencia, es decir un promedio de 133.548 por año (OCHA, Plan de la Respuesta Humanitaria 2022, febrero 2022.

https://www.humanitarianresponse.info/sites/www.humanitarianresponse.info/files/documents/files/colombia_hrp_2022_es.pdf

Según el Sistema de Información sobre Derechos Humanos y Desplazamiento (SISDHES), desde el 2016, 2021 fue el año en el cual se registró el mayor número de víctimas de desplazamientos forzados (82.846 personas fueron desplazadas) con 167 eventos de desplazamientos masivos y múltiples

<https://codhes.files.wordpress.com/2021/12/aumenta-el-desplazamiento-forzado-en-colombia-1-1.pdf>

12. **Situación económica.** Colombia es un país de ingresos medios altos, con un producto interno bruto (PIB) per cápita de US\$ 5 312, en 2020 (ver cuadro 2).²¹ Después de un importante ciclo expansivo de la actividad económica colombiana entre 2005- 2007, el desempeño económico en 2008 no fue satisfactorio: la economía creció a una tasa del 2.5 %, en contraste al 7.5 % de 2007; la tasa de inflación aumentó a 7.7 %, y hubo un importante deterioro de algunos indicadores del mercado laboral, en correspondencia también con el desplome del sistema financiero de Estados Unidos y la posterior crisis económica mundial.²² Durante el periodo 2008-2019 se registró nuevamente una tasa de crecimiento promedio de 3.4 %, ²³ con picos de 6.9% en 2011 y 5.1 % en 2013, y caídas de hasta 1.1 % en 2009 y 1.4 % en 2017. El 2020 fue caracterizado por una profunda recesión, la peor del siglo, debido a las medidas de confinamiento interno necesarias para limitar la propagación del COVID-19, la contracción económica mundial, los precios más bajos del petróleo y el endurecimiento de las condiciones financieras.²⁴ En 2015 los colombianos vivieron la mayor devaluación desde el 2000 con una depreciación anual del 31.6 %²⁵ vinculada a la caída del precio del petróleo, que constituye gran parte de las exportaciones y de los ingresos fiscales del país.²⁶ El 2022 se considera el año con la segunda más alta devaluación del peso colombiano del siglo (27 %) ²⁷ y se debe a factores externos como la fortaleza del dólar global, e internos como la incertidumbre local frente a algunas políticas del nuevo Gobierno, especialmente las relacionadas con el sector de hidrocarburos.²⁸ En una economía abierta como la colombiana, la guerra de Ucrania actualmente está afectando la actividad económica a tal punto que se prevé que los precios de insumos y fertilizantes agrícolas aumenten casi un 20 % para fines de 2022.²⁹ Los principales indicadores macroeconómicos se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 2

Indicadores macroeconómicos

	2008	2015	2020
PIB (en miles de millones de dólares)	242.19	293.48	270.3
Tasa de crecimiento anual del PIB (%)	3.3%	3%	-7%
PIB per cápita (US\$ a precios actuales)	5472.5	6175.9	5312.2
Crecimiento del PIB per cápita (% anual)	2.1%	1.8%	-8%
Agricultura, valor agregado (% de PIB)	6.7%	6%	7.4%
Relación deuda/PIB general	3.4%	4.9%	8.1%
Inflación, precios al consumidor (% anual)	7%	5%	2.5%

Fuente: Banco Mundial, Bases de datos, consultadas en agosto 2022.

13. **Impacto de la pandemia del COVID-19.** Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), en Colombia se registraron 6 265 798 casos confirmados de COVID-19 a julio 2022, con 140 845 defunciones. El país desarrolló masivas campañas de

²¹ Banco Mundial PIB per cápita (US\$ a precios actuales), agosto 2022.

²² Perfil de Coyuntura Económica No. 12, Ramón Javier Mesa C, Diana Constanza Restrepo O., Yenny Catalina Aguirre B., Crisis externa y desaceleración de la economía colombiana en 2008-2009: coyuntura y perspectivas

²³ Banco Mundial PIB (% anual) – Colombia, septiembre 2022.

²⁴ OECD *Economic Outlook, Volume 2020 Issue 1*

²⁵ Banco de Bogotá, Informe Económico 2016:

<https://www.bancodebogotainternacional.com/bbi/es/report/economicfile/1182>

²⁶ <https://www.larepublica.co/finanzas/la-devaluacion-de-la-trm-en-lo-corrido-de-2022-es-la-tercera-mas-alta-de-este-siglo-xxi-3476234>

²⁷ <https://www.larepublica.co/finanzas/la-devaluacion-de-la-trm-de-este-ano-es-la-segunda-mas-alta-de-este-siglo-con-27-3483868>

²⁸ <https://www.larepublica.co/finanzas/la-devaluacion-de-la-trm-en-lo-corrido-de-2022-es-la-tercera-mas-alta-de-este-siglo-xxi-3476234>

²⁹ Departamento Nacional de Planeación (DNP), El impacto del conflicto Rusia-Ucrania en la economía colombiana fue abordado en el seminario de Economía DNP: <https://www.dnp.gov.co/Paginas/El-impacto-del-conflicto-Rusia-Ucrania-en-la-economia-colombiana-fue-abordado-en-el-seminario-de-Economia-DNP.aspx>

vacunación que llegaron al 71.2 % de la población, con los mayores rezagos en los resguardos indígenas, en parte por cuestiones culturales y en otra parte por el difícil acceso.³⁰ La crisis económica generada por el COVID-19 fue altamente heterogénea entre sectores y geografías.³¹ Tras desplomarse un 7 % en 2020 por los estragos de la pandemia, la economía colombiana creció un 10.6 % en 2021; es decir, una recuperación del 3.6 % (superior a la tasa promedio de crecimiento del período 2008 - 2019 del 3.4 %), de acuerdo con los datos oficiales del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

14. **Incidencia de la pobreza y otros indicadores sociales.** En Colombia las zonas rurales más alejadas se han asociado, históricamente, a un mayor nivel de pobreza³² y los indicadores de pobreza e inseguridad alimentaria han sido también significativamente más altos entre las poblaciones indígenas y afrodescendientes.³³ El porcentaje de personas en situación de pobreza multidimensional en Colombia fue 18.1 % en el total nacional para el 2020, en las cabeceras³⁴ de 12.5 % y en los centros poblados y rural disperso de 37.1 %³⁵ Si bien se muestra una considerable mejora con respecto a 2008, cuando el índice de pobreza multidimensional en las zonas rurales era del 56.6 %, la diferencia entre las zonas rurales y las urbanizadas es aún importante. Según las Naciones Unidas, hay 7.6 millones de personas con necesidad de seguridad alimentaria y nutrición en el 2021.³⁶ El último índice de desarrollo humano (IDH) de Colombia en 2021 es de 0,752 puntos, cayendo en el puesto 88 de la tabla de 189 países, un puesto más respeto al año anterior.³⁷ Colombia sigue siendo el mayor receptor personas refugiadas y migrantes venezolanos.³⁸ En 2021 permanecían más de 1,8 millones de venezolanos en territorio colombiano.³⁹
15. **Desigualdades.** De acuerdo con el Banco Mundial, el índice de desigualdad de Gini en 2020 para Colombia (ver cuadro 3) era de 0.54,⁴⁰ mientras que el promedio en América Latina se situaba en 0.46.⁴¹ Si bien las causas son multidimensionales, una de las razones principales está ligada a la distribución de los ingresos y el acceso a determinados activos, como la tierra⁴². Al respecto, según la metodología que se utilice, el índice de Gini de la propiedad de la tierra en el país está entre 0.8

³⁰ OPS – OMS Reporte de situación COVID – 19 Colombia No.280, Julio 2022.

<https://www.paho.org/es/documentos/reporte-situacion-covid-19-colombia-no-280-21-julio-2022-0>

³¹ Banco Colombia. <https://www.bancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/proyecciones-economicas-departamentales-2021>

³² Gobierno de Colombia – DNP, Misión para la Transformación del Campo. Saldar la deuda histórica con el campo, Bogotá, octubre 2014.

³³ FIDA, COSOP, 2016.

³⁴ El DANE define la cabecera como el área geográfica definida por un perímetro urbano, cuyos límites se establecen por acuerdos del Concejo Municipal. Corresponde al lugar en donde se ubica la sede administrativa de un municipio. https://www.dane.gov.co/files/inf_geo/4Ge_ConceptosBasicos.pdf

³⁵ DANE, Información Pobreza multidimensional nacional 2020.

³⁶ OCHA - Plan de respuesta humanitaria Colombia 2022.

https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/colombia_hrp_2022_es.pdf

³⁷ UNDP, Informe Desarrollo Humano 2021/2022: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2021-22overviewspdf.pdf>

³⁸ <https://www.migracioncolombia.gov.co/infografias/distribucion-de-venezolanos-en-colombia-corte-31-de-agosto-de-2021>

³⁹ OCHA, Panorama de las necesidades humanitarias, 2022:

https://www.humanitarianresponse.info/sites/www.humanitarianresponse.info/files/documents/files/colombia_hno_2022_es.pdf

⁴⁰ Desde 2015 la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA) publica un cálculo propio del índice de Gini de la propiedad rural, cuya última iteración es de 2018

(https://www.upra.gov.co/documents/10184/236767/Distribucion_2018.pdf). Sin embargo, a pesar, de que se trata de cifras más actualizadas que las que calculó la Misión Rural (2015) con base en los datos del Censo Nacional Agropecuario (2014), se trata de datos parciales que no cubren todo el territorio nacional, como sí lo hizo en su momento el censo. Las investigaciones más rigurosas de análisis de la propiedad de la tierra en Colombia siguen tomando como referencia el índice de Gini que reporta la Misión Rural (2015) con base en el CNA (2014).

⁴¹ CEPAL. Panorama Social de América Latina 2021, p. 51.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47718/1/S2100655_es.pdf

⁴² Banco Mundial, 2021, Hacia la construcción de una sociedad equitativa en Colombia.

y 0.9;⁴³ el 52 % de las fincas está en manos del 1.15 % de los propietarios,⁴⁴ mostrando grandes inequidades en el agro.⁴⁵

Cuadro 3
Indicadores sociales

Indicadores	2000	2010	2020
Tasa de incidencia de la pobreza, sobre la base de la línea de pobreza nacional (% de la población)	n.d.	n.d.	42.5
Prevalencia de desnutrición, altura para edad (% de niños menores de cinco años)	18.2%	12.6%	n.d.
Tasa de mortalidad materna (por 100.000 nacidos vivos)	94	85	n.d.
Índice de Desarrollo Humano	0,666	0,729	0,767
Índice de fertilidad (nacimientos por cada mujer)	2.6	2	1.8
Tasa de alfabetización (de la población mayor de 15 años)	81	84	87
Índice Gini	0,58	0,54	0,54
Esperanza de vida (años)	73	75	77
Tasa de mortalidad infantil menor de 5 años (por 1000 nacimientos)	25	18	13
Prevalencia del VIH (% de la población de 15 a 49 años)	0.5	0.4	0.3

Fuente: Banco Mundial, PNUD, Bases de datos consultadas en agosto 2022.

16. **Indicadores de género.** Colombia tiene un marco normativo e institucional que ha ido evolucionando notablemente respecto a la equidad de género y las mujeres rurales.⁴⁶ La Política Pública Nacional de Equidad de Género para las Mujeres del año 2013 tuvo como propósito garantizar los derechos humanos integrales e interdependientes de las mujeres y la igualdad de género.⁴⁷ En el marco del último PND 2018-2022, se avanzó hacia un Pacto por la Equidad de las Mujeres, que incluya la creación del Sistema Nacional de Mujeres y el Sistema Nacional de Cuidado, el reconocimiento de la necesidad de políticas diferenciales para las mujeres rurales e inversiones concretas a través de recursos públicos para el cierre de brechas entre hombres y mujeres.⁴⁸ Según el Foro Económico Mundial, Colombia obtuvo una puntuación de 0,710 en el índice de brecha de género en 2022.⁴⁹ Esto representa una brecha de género de aproximadamente el 29 %. En educación, se ha logrado un gran progreso: las mujeres colombianas tienen una tasa de educación más alta que los hombres. Sin embargo, las mujeres aún enfrentan importantes dificultades de acceso al empleo, diferencias salariales significativas y trabajan en altos niveles de informalidad.⁵⁰ La probabilidad de las mujeres de no contar con ingresos propios es casi tres veces la de los hombres: 27,5 % y 10,5 %, respectivamente. La diferencia se agrava en el ámbito rural, donde la probabilidad

⁴³ DNP, 2015. Misión para la Transformación del Campo Colombiano.

<https://www.dnp.gov.co:443/programas/agricultura/Paginas/mision-para-la-transformacion-del-campo-colombiano.aspx>

⁴⁴ PNUD, 2011. Colombia rural—Razones para la esperanza—Informe Nacional de Desarrollo Humano 2011.

⁴⁵ Ver Anexo VII para mayor información sobre el aspecto crucial de la tierra en Colombia.

⁴⁶ Ver también la sección de Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en este informe.

⁴⁷ <http://www.equidadmujer.gov.co/ejes/Paginas/politica-publica-de-equidad-de-genero.aspx> Definición como ejes principales: 1) Construcción de paz y transformación cultural; 2) Autonomía económica y acceso a activos; 3) Participación en los escenarios de poder y de toma de decisiones; 4) Salud y derechos sexuales y reproductivos; 5) Enfoque de género en la educación; 6) Una vida libre de violencias.

⁴⁸ Para un mayor detalle sobre el marco normativo referido a las mujeres rurales, ver, en este Informe, la sección de Género y Empoderamiento de las Mujeres.

⁴⁹ World Economic Forum – *Global Gender Gap Report 2022 – July 2022*.

https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf

⁵⁰ UN Women, Situación de los derechos de las mujeres en Colombia. <https://colombia.unwomen.org/es/onu-mujeres-en-colombia/las-mujeres-en-colombia>

de una mujer de estar en esta condición es cinco veces mayor a la de un hombre.⁵¹ La discriminación contra las mujeres y las niñas, así como la desigualdad de género, tienen su expresión extrema en actos sistemáticos de violencia que se cometen contra ellas: en 2020 se registraron 83.023 mujeres víctimas de violencia intrafamiliar y se evidencia que al menos una mujer fue víctima de violencia intrafamiliar cada 6 minutos y medio.⁵²

17. **Empleo juvenil.** En Colombia hay 12,7 millones de personas entre los 14 y 28 años (25 % de la población),⁵³ de los cuales alrededor del 26 % estaban desempleados en 2020, según el Banco Mundial. En 2020, como consecuencia de la pandemia por COVID-19 se registró el mayor incremento, las mujeres jóvenes fueron más afectadas con una tasa de desempleo de 31.7 % versus el 18.7 % de los hombres jóvenes.⁵⁴ Entre los jóvenes, se evidencia que existe una brecha salarial de género de 3.6 % que se va ampliando con el incremento de la edad.⁵⁵ En centro poblados y áreas rurales se ubican el 23.8 % de los jóvenes con una inserción laboral del 70 % en hombres jóvenes y solo el 32 % en mujeres.⁵⁶ En estas áreas el embarazo adolescente y el riesgo de Matrimonio Infantil y Uniones Infantiles Tempranas y Forzadas es mayor, , en particular en el contexto de los conflictos armados.⁵⁷

Sector agrícola

18. **Importancia del sector agropecuario.** El porcentaje de la población colombiana que vive en zonas rurales fue de 18 % en 2021, la mitad que hace 40 años, cuando era de 36 %. Esta proporción ha venido disminuyendo constantemente en las últimas 6 décadas.⁵⁸ En 2019 el sector agropecuario empleó al 16 % de la fuerza laboral colombiana, cifra que ha venido disminuyendo de manera casi constante desde 1991, año en el que la agricultura empleaba al 24 % de los colombianos en edad de trabajar. En Colombia el sector agropecuario aporta el 7,4 % del PIB (dato para 2021), cifra que está ligeramente por encima del promedio de ALC para ese mismo año (6,9 %), pero que es muy superior al promedio mundial (4,3 %). Esto indica que tanto el país como la región tienen una vocación agrícola. Sin embargo, la participación del sector agrícola en la economía colombiana se ha contraído a más de la mitad en desde 1991, año en el que el sector representaba el 17,5 % del PIB. Este fenómeno no se extiende a ALC, ya que en 1991 el peso del sector agrícola en el PIB de la región era de 7,9 %⁵⁹ En 2021, las exportaciones agropecuarias de Colombia tocaron el récord con ventas por US\$ 8.4 millones y un crecimiento de 20.9 %, ⁶⁰ el país es uno de los 5 mayores productores mundiales de café, aguacate y nuez de palma. La ganadería representa una de las actividades más importantes en Colombia y aporta el 1,3 % al PIB de Colombia y el 19.5 % del

⁵¹ DANE – UN Women, Mujeres y hombres: brechas de género en Colombia – Resumen ejecutivo, 2020. <https://colombia.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Colombia/Documents/Publicaciones/2020/11/Resumen%20Ejecutivo%20-%20MyH%20brechas%20de%20genero.pdf>

⁵² Análisis comparativo 2019 y 2020, primer trimestre 2020 y 2021 sobre la situación de las violencias basadas en género de población colombiana y venezolana en el marco de la pandemia por COVID-19. <https://www.r4v.info/sites/default/files/2021-08/VBG%20Cartagena%20migrantes%202021%20UNW.pdf>

⁵³ DANE, Panorama sociodemográfico de la juventud en Colombia, Septiembre 2020. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/informes/informe-panorama-sociodemografico-juventud-en-colombia.pdf>

⁵⁴ DANE – Nota estadística, Juventud en Colombia, 2021. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/dic-2021-nota-estadistica-juventud-en-colombia.pdf>

⁵⁵ DANE, Panorama sociodemográfico de la juventud en Colombia, Septiembre 2020.

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/informes/informe-panorama-sociodemografico-juventud-en-colombia.pdf>

⁵⁶ RIMISP, Diagnóstico de Juventud Rural: <https://www.rimisp.org/noticia/24-de-los-jovenes-rurales-en-colombia-no-estudian-ni-trabajan/>

⁵⁷ UNFPA, Educación Integral en Sexualidad - EIS -: un derecho y una estrategia efectiva en la prevención y reducción del embarazo en la adolescencia. <https://colombia.unfpa.org/es/news/semana-andina-de-prevencion-del-embarazo-adolescente-2021#:~:text=Seg%C3%BAn%20los%20resultados%20del%20estudio,18%2C3%25%20en%20urbanas.>

⁵⁸ <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.RUR.TOTL.ZS?locations=CO>

⁵⁹ <https://datos.bancomundial.org/>

⁶⁰ [https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Exportaciones-agropecuarias-marcan-r%C3%A9cord-hist%C3%B3rico-alcanzando-los-US\\$8-496-millones.aspx/](https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Exportaciones-agropecuarias-marcan-r%C3%A9cord-hist%C3%B3rico-alcanzando-los-US$8-496-millones.aspx/)

PIB agropecuario,⁶¹ pero tiene un alto costo ambiental (pérdida de hábitats naturales, fragmentación de ecosistemas y disminución en la productividad de los suelos)⁶².

19. **Sistemas de producción agrícola.** En Colombia existen dos modelos en el agro, la agro-exportación y la agricultura familiar campesina. De acuerdo con el Censo Nacional Agropecuario de 2014, cerca del 70 % de los productos que llegan a la mesa de los colombianos a diario provienen de la agricultura familiar campesina a través de un 74 % de las unidades de producción agropecuaria que tiene menos de cinco hectáreas.⁶³ Históricamente, el sector agroexportador recibió la mayor atención de los gobiernos; mientras que la institucionalidad estatal en apoyo a la población rural ocupada en sistemas agroalimentarios multifuncionales iba reduciéndose o desapareciendo.⁶⁴ Estos problemas estructurales de inequidad y olvido del agro y de las poblaciones rurales más pobres, llevaron al Gobierno de Colombia de 2016 a plantear la nueva Reforma Rural Integral (RRI) en el marco del Acuerdo de Paz.
20. **Micro-pequeñas empresas e informalidad.** El sector productivo colombiano se caracteriza por la presencia de empresas de pequeña dimensión e informalidad. Se registran 5.4 millones de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs)⁶⁵ que, según el DANE, representarían un 90 % del sector productivo total del país, y un 90 % serían microempresas. Las MiPyMEs generarían un 40 % del PIB nacional, además de ocupar el 80 % de la fuerza laboral. Dentro de este universo empresarial colombiano, la informalidad es alta: el 73.2 % de las microempresas en 2015 no estaban registradas en las cámaras de comercio y es aún más alta en zonas rurales donde, entre el 2013 y 2015, el 87 % de las unidades productivas en zonas rurales de menos de 10 trabajadores no tenían registro.⁶⁶ En términos de informalidad laboral, cerca del 90 % de los trabajadores no contribuye a salud ni a pensión en la ruralidad dispersa y en pequeños poblados. Además, la tasa de supervivencia es del 64 % en el primer año de operaciones y el 60 % de éstas cierran sus puertas después de 5 años.⁶⁷
21. **Biodiversidad y vulnerabilidad al cambio climático.** Colombia forma parte del grupo de países megadiversos⁶⁸ y ocupa el segundo lugar en biodiversidad del mundo. Tiene una amplia gama de ecosistemas como paramos, manglares, humedales, arrecifes de coral, glaciares, bosques tropicales, así como una importante dotación de recurso hídrico⁶⁹ y una gran variedad de especies que hacen de su riqueza natural un activo. Colombia ocupa el puesto número 84 de un total de 182 países más vulnerables al cambio climático.⁷⁰ El país experimenta sequías e inundaciones de manera rutinaria. Las fuertes lluvias de 2010 y 2011, por ejemplo, causaron pérdidas enormes en cultivos e infraestructura y miles de desplazados; la industria del café, muy importante desde el punto de vista

⁶¹ Minagricultura, Cadena carnica bovina – bufalina. <https://sioc.minagricultura.gov.co/Bovina/Documentos/2018-11-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf> noviembre 2018

⁶² <https://medioambiente.uexternado.edu.co/una-mirada-a-la-relacion-entre-medio-ambiente-y-ganaderia-extensiva-en-colombia/>

⁶³ <https://www.bancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/sostenibilidad/sector-agropecuario-en-colombia>

⁶⁴ PNUD, Colombia Rural, Razones para la Esperanza, Informe Nacional de Desarrollo Humano, 2011.

⁶⁵ <https://blog.hubspot.es/marketing/la-importancia-de-las-pymes-en-colombia>

⁶⁶ Módulo de micro negocios de la Gran Encuesta de Hogares DANE.

⁶⁷ CONPES 3956, Política de Formalización Empresarial. DNP. 2019.

⁶⁸ Países que albergan el mayor índice de biodiversidad de la Tierra. El Centro de Monitoreo de la Conservación del Ambiente, un organismo del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, ha identificado 17 países megadiversos.

⁶⁹ Gobierno de Colombia (2020). Actualización de la Contribución Determinada a Nivel Nacional de Colombia.

<https://unfccc.int/sites/default/files/NDC/2022-06/NDC%20actualizada%20de%20Colombia.pdf>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2016). Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático (PNACC).

<https://www.minambiente.gov.co/cambio-climatico-y-gestion-del-riesgo/plan-nacional-de-adaptacion-al-cambio-climatico/#:~:text=La%20finalidad%20del%20Plan%20Nacional,e%20impactos%20del%20cambio%20clim%C3%A1tico.>

⁷⁰ Iniciativa de Adaptación Global (ND-GAIN) de la Universidad de Notre Dame. <https://gain.nd.edu/our-work/country-index/rankings/>

económico, es altamente vulnerable al aumento de las temperaturas y los fenómenos hidrológicos. El suministro de agua depende en gran medida del derretimiento de los glaciares que se prevé continúe con el aumento de las temperaturas.⁷¹ La magnitud de los cambios de la temperatura media para Colombia manifestaría un aumento aproximativo de 1.0°C a 3.5°C entre 2071-2100 con mayores aumentos en la región Andina y en la parte Oriente del país. Durante el período 2011-2021, la región Caribe y la Amazonia presentarían una disminución de la precipitación del orden de 10-40 %.⁷²

Estrategia agrícola y financiación del sector

22. **Estrategia de desarrollo rural.** El hito más importante en el país se dio en el 2014 con la “Misión para la Transformación del Campo”, conocida como “Misión Rural” entendida como un ejercicio de planeación y orientación de las políticas públicas “para saldar la deuda histórica con el campo”.⁷³ Sobre estas bases, el primer punto del Acuerdo de La Habana⁷⁴ fue precisamente el de la Reforma Rural Integral (RRI) que busca sentar las bases para la transformación estructural del campo, crear las condiciones de bienestar y buen vivir para la población rural, contribuir a la construcción de una paz estable y duradera, erradicar la pobreza rural extrema y la disminución en un 50 % de la pobreza en un plazo de 10 años (2016 – 2026), promover la igualdad, el cierre de la brecha entre el campo y la ciudad, la protección y disfrute de los derechos de la ciudadanía y la reactivación del campo, especialmente de la economía familiar. La RRI se estructuró a través de cuatro pilares: (1) Acceso Integral y Uso de la Tierra; (2) Planes Nacionales Sectoriales (PNS) orientados al campo; (3) Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET); y (4) Sistema de Seguridad Alimentaria. La nueva Agenda Rural incluye una profunda reforma institucional con la creación de tres nuevas agencias de ejecución: (i) la Agencia Nacional de Tierras (ANT); (ii) la Agencia de Desarrollo Rural (ADR); y (iii) la Agencia de Renovación del Territorio (ART).
23. **Política del sector agrícola.** La implementación de la RRI está actualmente muy rezagada y la nueva administración apuesta por profundizarla a través del Pacto Histórico, nuevo plan de gobierno, que propone, entre otros: (i) la democratización del acceso a la tierra, el crédito y el saber; (ii) el potenciamiento del cooperativismo y la asociatividad; (iii) el desarrollo de estrategias complementarias como la monetización de los bosques y la biodiversidad para generar ingresos a las comunidades; (iv) la reactivación de la producción nacional de fertilizantes; (v) la protección del sector agrario para priorizar la producción local a través de aranceles. Un punto central es el inherente a la tierra. A octubre de 2021 en 9 de las 16 subregiones de los PDET no se había entregado ningún predio del fondo de tierras y el ritmo general de formalización de los predios era inferior al 1 % de lo necesario para alcanzar las metas establecidas.⁷⁵ La política agraria contenida en el Plan del nuevo Gobierno (Colombia “Potencia mundial de la vida”) apuesta a mejorar el acceso a la tierra para poblaciones campesinas y étnicas, con un énfasis en las mujeres. Además, el país se encuentra en proceso de elaboración del nuevo Plan Nacional de Desarrollo.

⁷¹ World Bank Group (2021). Climate Risk Country Profile. Colombia.

https://climateknowledgeportal.worldbank.org/sites/default/files/2021-07/15520-WB_Colombia%20Country%20Profile-WEB%20%283%29.pdf

⁷² IDEAM, Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales, 2017.

http://documentacion.ideam.gov.co/openbiblio/bvirtual/023731/TCNCC_COLOMBIA_CMNUCC_2017_2.pdf

⁷³ Iniciativa impulsada por la Presidencia de la República (Gobierno de Santos) y DNP con la participación de un grupo de expertos y el apoyo de varias agencias de cooperación. DNP, 2015. Misión para la Transformación del Campo Colombiano. <https://www.dnp.gov.co:443/programas/agricultura/Paginas/mision-para-la-transformacion-del-campo-colombiano.aspx>

⁷⁴ Acuerdo entre FARC – EP y Gobierno Nacional que busca poner fin al conflicto armado. El acuerdo contiene seis elementos claves: Política de desarrollo rural integral (*Reforma rural integral, hacia un nuevo campo colombiano*); Participación política (Apertura democrática para construir la paz); Fin del conflicto; Solución al problema de las drogas ilícitas; Víctimas del Conflicto; Implementación, verificación y refrendación. OACP, 2016.

⁷⁵ Congreso de Colombia, 2021. ¿En qué va la reforma rural integral años después de la firma del Acuerdo de Paz?

24. **Instituciones y financiación del sector agrícola.**⁷⁶ En Colombia, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) es el rector de la política agropecuaria y rural. Éste tiene entidades adscritas como la ANT, la ADR, la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA), el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), la Unidad de Restitución de Tierras (URT) y la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (AUNAP). Según el DNP, el presupuesto combinado de estas entidades tuvo su nivel más bajo para la última década en el 2020 (cerca de US\$ 214,48 millones).⁷⁷ En contraste, el pico de la inversión de recursos en el sector se dio en 2015, año en el que el presupuesto combinado de las 7 entidades alcanzó los US\$ 589,83 millones. Es evidente que el presupuesto del sector agropecuario se fue atomizando desde el año 2016, afectando especialmente al MADR.
25. Al analizar las tendencias de la cooperación internacional en Colombia,⁷⁸ según FAOSTAT (2022),⁷⁹ en 2016 Colombia recibió US\$ 105,0 millones en proyectos de cooperación para el sector rural.⁸⁰ Al año siguiente, después de la implementación del Acuerdo de Paz, el país recibió cerca del doble US\$ 190,0 millones; en 2017 US\$ 212,0 millones y en 2019 el rubro bajó a los US\$ 161 millones. Según la misma fuente, los principales donantes desde 2016 fueron EEUU, la Fundación de Microfinanzas del BBVA y el gobierno del Reino Unido.⁸¹ Los departamentos⁸² que recibieron más ayuda internacional para el desarrollo del sector rural no son necesariamente los departamentos del país con más necesidades.⁸³ Esto probablemente obedece a que estos territorios no tienen un sector agrícola fuerte con el que trabajar y a que en Colombia tienden a recibir otro tipo de ayudas para la población vulnerable.⁸⁴
26. Según FAOSTAT, en Colombia las grandes multilaterales como el *International Bank for Reconstruction and Development* (IBRD) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han mantenido inversiones considerables en el sector rural en los años recientes. Estas dos instituciones canalizaron, en conjunto, US\$ 70,6 millones para el sector rural colombiano entre 2016 y 2019. Esto a pesar de que en los últimos años ha habido un giro general hacia otros sectores o una tendencia por parte de este tipo de instituciones a financiar solamente la infraestructura del sector agrícola. La Unión Europea también participó activamente en la cooperación hacia la ruralidad en Colombia con flujos de US\$ 28,74 millones en el mismo periodo. Esto contrasta con las agencias de Naciones Unidas, ya que la única que

⁷⁶ Para analizar las tendencias con base en información oficial del Gobierno de Colombia, ver el Anexo VII.

⁷⁷ Las cifras se calcularon en pesos constantes de 2020. Para el cambio a US\$ se utilizó la tasa de cambio oficial promedio de los 12 meses de 2020 publicada por el Banco de la República: 3.729,87 COP por US\$. Desde el Ministerio de Hacienda y Crédito Público -MinHacienda- se argumentó que la caída abrupta en el Presupuesto para el agro entre 2015 y 2016 se debió a la falta de recursos en las cuentas públicas por el desplome en el precio del petróleo.

⁷⁸ Para un mayor detalle, Anexo VII.

⁷⁹ <https://www.fao.org/faostat/en/#data>.

La FAO utiliza la clasificación por sectores de OCDE para definir qué programas son destinados al sector rural. Esta categoría incluye todos los códigos bajo la familia 310, que corresponden a agricultura, silvicultura y pesca. <http://www.oecd.org/dac/stats/purposecodessectorclassification.htm>

La Agencia Presidencial de Cooperación (APC) es la fuente de información oficial del gobierno colombiano. Esta registra montos más bajos de cooperación para el sector rural que la FAO. En 2019, por ejemplo, reporta cerca de US\$ 41,08 millones. Según esta fuente, durante los últimos 4 años, el país ha recibido algo más de US\$ 2.199 millones en asistencia para el desarrollo. De estos recursos, el 10,1 % (US\$ 222,37 millones) se destinó al sector rural.

⁸² En cuanto a la distribución regional de los recursos, la base de datos de la APC, muestra que, para los últimos 4 años, Cauca, Meta y Putumayo son los departamentos que más cooperación internacional para el agro recibieron, con cerca de US\$ 20 millones cada uno. Un segundo grupo de 3 departamentos, conformado por Antioquia, Nariño y Caquetá, recibió alrededor de los US\$ 12,5 millones cada uno. Una buena porción de los recursos (US\$ 81,33 millones), se destinó a programas de ejecución en el ámbito nacional (sin región particular).

⁸³ Varias de las regiones que concentran más pobreza multidimensional recibieron montos de inversión para el sector rural bajos: Chocó y La Guajira, por ejemplo, recibieron entre 2018 y 2021 US\$ 2,34 y 1,18 millones, respectivamente. Sorprende también el caso del Guaviare que, a pesar de ser un departamento de postconflicto con varios municipios PDET, recibió solo algo más de US\$ 1.19 millones. Fuente: APC.

Por lo general en la forma de programas sociales, y en especial de transferencias de efectivo condicionadas, que son la aproximación más favorecida por entidades como el DPS en los últimos años:

https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10061/be_1170.pdf

figura como aportante al desarrollo del sector rural en Colombia es la FAO, que reporta un aporte de apenas USD \$ 240 mil en los últimos 11 años (todo en 2013).

27. **Acceso a crédito y bancarización en el agro.** En las dos últimas décadas, el Estado colombiano ha implementado políticas para profundizar la bancarización y el acceso a crédito en zonas rurales. Este proceso comenzó con el programa Banca de Oportunidades (2006), que aumentó la propensión de los hogares a ahorrar en entidades financieras formales en un 13 %.⁸⁵ El modelo de corresponsales bancarios, que autorizó a las entidades bancarias a prestar servicios a través de establecimientos comerciales, también contribuyó a aumentar la cobertura de los servicios financieros, en particular en municipios pequeños y rurales.⁸⁶ En el sector agropecuario, el servicio de crédito se presta en el marco del Sistema Nacional de Crédito Agropecuario, creado en 1990, y que incluye mandatos para favorecer a la mujer rural y líneas de garantía especiales para el agro. Asimismo, el Acuerdo de Paz estableció lineamientos para facilitar el crédito dirigido a pequeños productores, jóvenes y mujeres rurales. En 2018, el porcentaje de adultos en territorios rurales y rurales dispersos con al menos un producto de depósito o crédito era de 61 % y el gobierno se comprometió a llevarlo a 68 % para 2022. En el mismo periodo, el porcentaje de colocación de crédito agropecuario y rural a la mujer era de 34,2 % y el gobierno se planteó llevarlo a 36,7 %.⁸⁷ El nuevo Gobierno propone la creación de una banca pública de primer piso que preste con criterios que vayan más allá de lo estrictamente financiero, y también la integración de todas las entidades financieras del Estado en una sola.

B. Estrategia y operaciones del FIDA

28. **Estrategias de país cubiertas por la EEPP.** La EEPP cubre el período 2008-2022, incluye un COSOP aprobado en 2003 y actualizado en 2008⁸⁸ y un COSOP en curso (2017-2022). El cuadro 4 presenta los objetivos estratégicos de FIDA en el país para el período 2008 – 2022.

Cuadro 4

Objetivos de la estrategia y el programa de país del FIDA en Colombia

	COSOP 2003 (actualizado 2008)	COSOP (2017-2022)
Objetivo general	Reducir la pobreza rural (incidencia y severidad) a través de medios para facilitar el acceso de los pobres rurales a activos, servicios y mercados que pueden permitirles diversificar y mejorar su producción y productividad, tasa de empleo e ingresos de forma sostenible; preservando la equidad de género y el ambiente	Contribuir a la nueva agenda rural; crear mayores oportunidades para los productores agrícolas en pequeña escala y empresarios rurales; y mejorar su bienestar.
Objetivos estratégicos	<p>1) Apoyar iniciativas estratégicas para el desarrollo rural y reducción de la pobreza rural</p> <p>2) Apoyar los esfuerzos del gobierno y políticos en la reducción de la pobreza rural mediante la introducción de innovaciones en servicios financieros, servicios técnicos, fomento a las microempresas rurales, enfoques de equidad de género y desarrollo regional</p> <p>3) Mejora de políticas gubernamentales y programas en con las zonas rurales a través de la introducción de mejoras de focalización, participación de las</p>	<p>OE1) Ayudar a los empresarios y productores agrícolas rurales en pequeña escala a aumentar de forma significativa su productividad y sus ingresos a través de la mejora de su base de activos, su capacidad organizativa, el acceso a los mercados de bienes y servicios y el acceso a servicios financieros y públicos inclusivos.</p> <p>OE2) Fortalecer las políticas públicas y el marco institucional, sobre todo a nivel territorial, a fin de aplicar la agenda de desarrollo rural derivada de los acuerdos de paz.</p>

⁸⁵ <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4005.pdf>. Pág. 10.

⁸⁶ <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4005.pdf>. Pág. 11.

⁸⁷ <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4005.pdf>. Pág. 16.

⁸⁸ El COSOP 2003 cubre el periodo 2002-2006, fue actualizado en el 2008, validando los anteriores objetivos estratégicos del FIDA en el país. No quedó claro en el documento el período de ejecución restante.

organizaciones locales y coordinación con
mecanismos institucionales

4) Aumento de la cantidad y valor de los
recursos naturales y biológicos

Fuente: IFAD, COSOP 2003; FIDA, República de Colombia. Documento de actualización de Oportunidades Estratégicas Nacionales, octubre de 2008; FIDA, COSOP 2017-2022, s.f.

29. **Cartera de proyectos.** Desde 1981, el FIDA ha financiado cuatro proyectos en Colombia con una contribución financiera de US\$ 74,3 millones, de los cuales tres han sido cerrados. En esta EEPP se consideran dos operaciones crediticias, el Programa de Desarrollo de las Oportunidades de Inversión y Capitalización de las Microempresas Rurales (Oportunidades Rurales-OR), finalizado en el 2013, y el Programa de Fomento de la Capacidad Empresarial Rural: Confianza y Oportunidades (TOP, luego denominado Campo Emprende⁸⁹-CE), cuya conclusión se prevé este año 2022.⁹⁰ Las dos operaciones mencionadas tuvieron un financiamiento total del FIDA de US\$ 50,3 millones. En el recuadro 1 se encuentra una presentación sinóptica de las dos operaciones de préstamos y en el cuadro 5 los criterios de evaluación que se aplicarán a los dos proyectos.
30. Colombia se ha beneficiado del sistema de Asignación de Recursos Basado en los Resultados (PBAS)⁹¹ del FIDA durante la mayor parte del periodo cubierto por la EEPP y hasta la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10), cuando fueron asignados a Colombia US\$ 25.0 millones por todo el ciclo 2016-2018. En los ciclos anteriores los fondos asignados habían sido apenas mayores, como se indica a continuación: US\$ 30,5 millones para la FIDA8 (2010-2012)⁹² y US\$ 30,1 millones para la FIDA9 (2013-2015). La Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11) para 2019-2021, no previó ninguna asignación de recursos básicos procedentes del PBAS para Colombia. El nuevo sistema introducido con FIDA12 (2022-2024) igualmente no prevé la asignación de recursos PBAS a Colombia, sino plantea una dotación indicativa para el país de US\$ 50 millones bajo los recursos obtenidos mediante préstamo a los que se accede a través del BRAM.⁹³

⁸⁹ Desde aquí en adelante, en el Informe nos referiremos a Campo Emprende-CE.

⁹⁰ En la EEPP se analizan también los motivos por los cuales no fue ejecutado el Proyecto de Desarrollo Económico, Social y Ambiental en Zonas de Post Conflicto cuyo diseño se terminó en 2017.

⁹¹ *Performance-Based Allocation System* por su sigla en inglés.

⁹² FIDA 2016. *Evaluación a nivel institucional del sistema de asignación de recursos basado en los resultados del FIDA*, Junta Ejecutiva — 117o periodo de sesiones.

⁹³ El sistema de asignación de la FIDA12 se compone de dos mecanismos separados pero interconectados: (i) el **Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS)**, por medio del cual se siguen asignando los recursos básicos (los fondos provenientes de las reposiciones, los préstamos en condiciones favorables y los reflujos de estos préstamos), y (ii) el nuevo **Mecanismo de Acceso a Recursos Ajenos (BRAM)**, por medio del cual se determinarán los criterios y las condiciones de acceso a los recursos tomados en préstamo (fondos que el FIDA obtiene a préstamo de distintas fuentes, por ejemplo, los préstamos bilaterales, así como los obtenidos de entidades soberanas, inversores con objetivos de impacto social y los reflujos de los préstamos financiados por estos recursos), teniendo en cuenta la eficacia en términos de desarrollo, la demanda y la solvencia crediticia. (FIDA 2020. *Mecanismo de Acceso a Recursos Ajenos: criterios y condiciones de acceso*. Duodécima reunión del Grupo de Trabajo sobre el Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados).

Recuadro 1

Presentación sinóptica de los proyectos evaluados por la EEPP

El Programa de Desarrollo de las Oportunidades de Inversión y Capitalización de las Microempresas Rurales (OPORTUNIDADES RURALES-OR), lanzado en 2007, respondió a una lógica de reducción de la pobreza en zonas rurales pobres de Colombia y apuntó a aumentar los activos sociales, humanos, financieros, físicos y naturales de los pequeños empresarios, especialmente mujeres y jóvenes, con el fin de mejorar sus condiciones de vida a través el acceso a recursos financieros, asistencia técnica, conocimientos, información y estructuras de gobernanza (locales, regionales y nacionales) esenciales para el desarrollo de mercados y microempresa.

El Proyecto de Fomento de la Capacidad Empresarial Rural: Confianza y Oportunidades (TOP, actualmente denominado Campo Emprende-CE) entró en vigor el 2012 capitalizando lecciones y éxitos de los anteriores proyectos de FIDA en Colombia, orientándose a mejorar las condiciones de vida, ingresos y empleo en los territorios rurales más pobres de Colombia y sujetos a condiciones de inseguridad y post conflicto.

Fuente: Equipo EEPP Colombia.

Cuadro 5

Criterios de evaluación aplicados por la EEPP 2022 a los proyectos evaluados

Nombre del proyecto	Entrada en vigor	Cierre	Revisión intermedia	Estado	Cobertura geográfica	Criterios
Programa de Desarrollo de las Oportunidades de Inversión y Capitalización de las Microempresas Rurales (OPORTUNIDADES RURALES-OR)	28/06/2007	31/12/2013	27/09/2010	Cerrado	Sucre, Bolívar, Córdoba, Santander, Boyacá, Choco, Cauca, Nariño	Todos los criterios
Proyecto de Fomento de la Capacidad Empresarial Rural: Confianza y Oportunidad (TOP/Campo Emprende-CE)	13/12/2012	31/12/2022	No disponible	En curso	Nariño, Cauca, Valle del Cauca, Chocó, Antioquia, Córdoba, Bolívar, Sucre, Cesar, La Guajira, Magdalena, Norte de Santander, Arauca, Meta, Caquetá Putumayo, Tolima	Todos los criterios

Fuente: ORMS.

31. En el período de la EEPP, FIDA financió **46 donaciones**, número muy importante si se considera que sólo hubo dos operaciones crediticias. Los tipos de donaciones fueron distintas, pero se observa una tendencia a abordar la gestión del conocimiento y el diálogo de políticas, así como el fortalecimiento de grupos poblacionales con menores oportunidades, por encima de donaciones vinculadas a proyectos productivos y empresas rurales, o de desarrollo de capacidades. Durante la EEPP se han tomado en cuenta 14 donaciones de las 46 disponibles, identificadas según un conjunto de criterios de selección (Anexo V). El monto financiado por FIDA a las donaciones es de US\$ 52 104 millones. Sin embargo, es importante subrayar que la mayor parte de esta suma fue a donaciones internacionales y latinoamericanas que incluyeron fondos pequeños para Colombia.
32. **Gestión del programa país.** La cartera de Colombia es supervisada directamente por la División ALC del FIDA. Desde 2008, fue manejada consecutivamente por cinco directores país del FIDA (ver cuadro 1). La última directora fue nombrada recientemente en 2021. Colombia no tiene una oficina país y su cartera, actualmente, es administrada desde Panamá donde la directora país reside y gestiona simultáneamente la cartera de financiamiento del FIDA en Colombia,

Guyana, México y, hasta agosto de 2022, República Dominicana⁹⁴. La directora país cuenta con el apoyo de una gerente de programa, actualmente ad ínterin, con sede en Perú, que se ocupa de la cartera de Argentina, Bolivia, Colombia y Venezuela, y de un grupo de consultores técnicos⁹⁵.

Observaciones principales

- Colombia es un país de grandes contrastes. Una gran diversidad natural y cultural combinada con sectores productivos dinámicos le permiten situarse entre los países de la región latinoamericana con ingresos medios altos.
- Es también un país con niveles muy altos de desigualdad económica, social y territorial, con persistencia de pobreza multidimensional y problemas de inseguridad alimentaria. El conflicto armado y las distintas manifestaciones de violencia representan una tendencia histórica de desarraigo y alta vulnerabilidad, en particular para las poblaciones rurales. A esta problemática se suman, actualmente, los efectos del cambio climático. Uno de los temas álgidos para la desigualdad rural es el acceso inequitativo a la tierra.
- El proceso y el Acuerdo de Paz, y en particular la Reforma Rural Integral, han reposicionado en la agenda pública a la agricultura familiar, campesina y comunitaria. También en el país existe un sector productivo importante caracterizado por las empresas de pequeñas dimensiones y la informalidad. Es en estos ámbitos que el FIDA ha colaborado con los gobiernos de Colombia.
- FIDA estuvo presente en Colombia desde 1981, apoyando un total de 4 operaciones. En el marco de la EEPP se consideran 2 COSOP, 2 operaciones y 14 donaciones. La cobertura de las 2 operaciones fue muy amplia a nivel nacional y las donaciones se orientaron, sobre todo en los últimos años, a generar conocimientos, capacidades y diálogo de políticas.
- FIDA no tiene una oficina en Colombia. La directora país está basada en la oficina subregional de Panamá y cuenta con una gerente de programa basada en Perú. Ambas atienden a varios países simultáneamente.

⁹⁴ El Director en el País es responsable de los valores fundamentales del FIDA de integridad, transparencia y equidad en la gestión de la cartera asignada. Sus responsabilidades principales comprenden cinco áreas temáticas: gestión de la estrategia de país, gestión del programa de país, desarrollo de alianzas y liderazgo institucional del FIDA, contribución al liderazgo político, gestión de oficina.

⁹⁵ *IFAD People – Country Assignments*.

III. Desempeño e impacto en la pobreza rural de la estrategia y programa en el país

A. Pertinencia

33. Esta sección aprecia la medida en la cual la estrategia y el programa del país abordaron temas relevantes, respondieron a cuestiones prioritarias para el país y los beneficiarios y aplicaron enfoques de ejecución adecuados.
34. **Alineamiento de las estrategias y programas país del FIDA con los objetivos estratégicos nacionales.**⁹⁶ Las dos estrategias y el programa país del FIDA consideradas en la EEPP estuvieron en consonancia con los problemas del agro colombiano y las principales políticas ligadas a la reducción de la pobreza rural, en una clave innovadora para el país (ver párrafo 37). En el caso de la actualización del COSOP de 2008, se tomaron en cuenta los lineamientos nacionales de lucha contra la pobreza rural, buscando superar el enfoque de acción y asistencia social, a través de la dinamización del acceso a activos, servicios y mercados para los productores rurales de pequeña escala, en particular las micro y pequeñas empresas (MyPE).
35. En el COSOP 2017-2022, hubo un alineamiento con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014-2018 a la luz del Acuerdo de Paz y la RRI,⁹⁷ y con el PND 2018-2022 al seguir ampliando las oportunidades para los sectores rurales. Los objetivos de la estrategia y el programa FIDA (ver cuadro 4) del último período calzaron con esta doble dimensión orientada, por un lado, hacia la nueva agenda rural, buscando afianzar el marco de políticas públicas e instituciones especialmente a nivel territorial; y, por otro, hacia la diversificación de ingresos, el fortalecimiento organizativo y otros factores consustanciales a los emprendimientos rurales.⁹⁸
36. **Alineamiento de la cartera de préstamos con estrategias del FIDA.** Los dos préstamos considerados durante la EEPP estuvieron alineados, en su diseño e implementación, con los COSOP, especialmente en relación con los objetivos estratégicos de apoyo a los productores y empresarios de pequeña escala del agro colombiano, más que en el plano de los marcos normativos e institucionales ligados al enfoque territorial y la nueva agenda rural. Asimismo, OR y CE fueron consistentes con los principios de acción y áreas temáticas de interés del FIDA, como los referidos a las cadenas de valor pro-pobres. Enfocaron sus intervenciones, en un país de ingresos medio-altos,⁹⁹ en los territorios más afectados no sólo por la pobreza rural sino por un conjunto de vulnerabilidades relacionadas con los conflictos internos, los riesgos ambientales y el cambio climático, y el deterioro generalizado de las condiciones del agro en cuanto a acceso a activos, como la tierra.¹⁰⁰ Fueron también coherentes con la focalización

⁹⁶ Ver párrafo 10 y nota 18 en relación con los cuatro PND del período.

⁹⁷ El COSOP se alineó con la RRI al abordar: (i) una focalización que no incluyera solo, de manera general, hombres y mujeres de familias de agricultores pobres, con un perfil de micro y pequeños empresarios, sino los grupos poblacionales que fueron mayormente afectados por la violencia, y que expresaban, al mismo tiempo, la diversidad cultural del país, como un activo: pueblos indígenas, comunidades afrodescendientes, jóvenes y mujeres; (ii) la ampliación de escala y la actuación normativa, ambas vinculadas a un diálogo de políticas, asumido como una actividad en la que el FIDA, en Colombia, tenía una ventaja comparativa, buscando fortalecer también una cooperación multiactoral y multinivel; (iii) los recursos naturales y el cambio climático, que implicaban no solo asumir más directa y centralmente este enfoque en FIDA sino también abrir la cooperación a otros ministerios y nuevas temáticas consustanciales a la Agenda Integral de la RRI; y (iv) la consideración de la nutrición en el desarrollo agrícola y rural, aprovechando de la experiencia internacional del FIDA, vinculándose con la territorialización de la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional.

⁹⁸ En la evaluación del COSOP 2017-2022 se confirmó una continuidad en la relevancia, congruencia y vigencia de los objetivos del COSOP con los objetivos de desarrollo del Gobierno.

IFAD Policy on Engagement with Middle-Income Countries (2011) <https://www.ifad.org/en/-/document/ifad-policy-on-engagement-with-middle-income-countries>

¹⁰⁰ *IFAD Policy on improving access to land and tenure security (2008)* <https://www.ifad.org/en/-/document/ifad-policy-on-improving-access-to-land-and-tenure-security>

en los actores rurales más afectados por las desigualdades¹⁰¹ como los agricultores familiares y micro y pequeños empresarios, las mujeres, los jóvenes, las poblaciones indígenas, las comunidades NARP.

37. **Alineamiento de los proyectos con las necesidades de los beneficiarios.** Este alineamiento se logró a través de la metodología empleada por FIDA en Colombia, la misma que condujo no sólo a identificar las necesidades de los beneficiarios, como primer paso, sino a impulsar una consecuente apropiación de los procesos de desarrollo que se instalaron. En tal sentido los principales mecanismos que funcionan y han sido validados con distintos tipos de beneficiarios rurales del país, son: (i) el enfoque de demandas y la transferencia directa de recursos financieros acompañando las iniciativas de los beneficiarios; (ii) los incentivos a la promoción de asociaciones de beneficiarios, especialmente los más pobres; (iii) la incorporación de un enfoque comercial y de generación de valor agregado en el marco de las estrategias de vida de los más pobres, más allá de las cadenas de valor más convencionales y sectoriales; (iv) el desarrollo de nuevos servicios y productos micro financieros; (v) la asignación competitiva de recursos públicos con la participación de actores locales en la selección y asignación de los mismos: los comités locales de evaluación y asignación de recursos (CLEAR); y (vi) el cofinanciamiento en efectivo de las iniciativas por parte de los mismos beneficiarios. En el trabajo en terreno se pudo identificar el éxito de este alineamiento con los beneficiarios, capaz de impulsar también su progresivo empoderamiento.
38. **Consistencia de la estrategia de focalización, poblacional y territorial, basada en el enfoque de demanda.** La estrategia de focalización es consistente con los objetivos de la cartera en el país. Esta consistencia se muestra en tres planos: (i) población rural pobre vinculada a la agricultura familiar y la micro y pequeña empresa rural; (ii) actores rurales afectados por las mayores desigualdades por su origen étnico y por ser mujeres, jóvenes y víctimas de los conflictos; (iii) territorios pobres caracterizados también por haber sido escenario de conflictos. La focalización última de CE en los territorios específicamente seleccionados por el Gobierno para los PDET representó una clara señal en este sentido. Por lo tanto, la focalización coincidió con el enfoque diferencial que orientó las políticas públicas de varias gestiones del Gobierno de Colombia respecto a la acción social y la pobreza;¹⁰² y, en los últimos dos períodos de Gobierno, coincidió también con el enfoque territorial especialmente orientado a los territorios del post conflicto. Se encontraron ciertas variaciones entre los dos préstamos ejecutados, que, sin embargo, son consistentes con la diferencia de énfasis entre los dos COSOP analizados. Durante las entrevistas se manifestó al respecto que la focalización “fina”¹⁰³ fue siempre acordada entre el Gobierno y FIDA, mostrando consistencia y alineamiento también en ese sentido. El punto es que la estrategia de focalización fue consistente y relevante para llegar a los pobres, considerando el complejo contexto colombiano no definido solo por la pobreza clásica.¹⁰⁴
39. **Reconocimiento del Gobierno y los actores territoriales respecto a la contribución “única” del FIDA para el agro colombiano.** Los proyectos OR y CE se constituyeron en los principales instrumentos de relevancia específica del

¹⁰¹ *Revised Operational Guidelines on Targeting (2019)* <https://www.ifad.org/en/-/document/revised-operational-guidelines-on-targeting>; *IFAD targeting policy: Reaching the rural poor (2008)* <https://www.ifad.org/en/-/document/ifad-targeting-policy-reaching-the-rural-poor>

¹⁰² Especialmente en el área que estaba a cargo del Departamento para la Prosperidad Social (DPS), hoy Prosperidad Social.

¹⁰³ Por focalización “fina”, desde el Gobierno, se entiende que, en la fase de diseño, y con información DANE, DNP y SISBEN (Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales), se iban definiendo los municipios a los que llegar de manera prioritaria a través del apoyo del FIDA, tomando en cuenta también los mapas de conflictos e inseguridades para garantizar la posibilidad de operar. En el período de OR, los criterios fueron más vinculados a la pobreza y la presencia de MyPE; en el período de CE se tomó en consideración la priorización de los municipios PDET, de manera coherente con el Acuerdo de Paz.

¹⁰⁴ Para un mayor detalle sobre la focalización, ver especialmente la sección de Eficacia y el Anexo VIII que presenta un ejercicio en relación con CE, proyecto en curso para el cual se contaba con una mayor cantidad de información.

FIDA en el agro colombiano. Durante la EEPP, instituciones gubernamentales, la División ALC de FIDA, otras agencias de cooperación e informantes clave se manifestaron unánimemente acerca de la relevancia de estas operaciones en varios niveles. La revisión documental y las entrevistas mostraron que la principal relevancia se manifestó no sólo respecto a las áreas temáticas abordadas (como el desarrollo de las microempresas rurales y las capacidades empresariales, y la diversificación de cadenas de valor vía planes de negocios rurales) sino en los siguientes aspectos estratégicos:

- a) Poner en la agenda sectorial del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), los temas de la pobreza rural, y las estrategias e inversiones de desarrollo rural ligadas a los productores y empresarios de pequeña escala;
 - b) Innovar la mirada y los instrumentos del MADR en cuanto a la nueva ruralidad, tomando en cuenta los activos (como los culturales) y las actividades no agropecuarias, que son parte fundamental de las estrategias de vida de los pobladores rurales, sobre todo en los territorios más pobres y en conflicto;
 - c) Desarrollar una focalización basada en la inclusión y visibilización de población con los mayores grados de desigualdad en el agro colombiano, como los campesinos, los pueblos indígenas y afrodescendientes, y las mujeres;
 - d) Establecer mecanismos de identificación y canalización directa de recursos a través de un enfoque de demanda, formalización de las organizaciones y sus integrantes, veeduría social (concursos, planes de negocios, comités locales de selección y aprobación de fondos);
 - e) Impulsar un desarrollo de capacidades desde la práctica, evidenciando a los talentos locales y los territorios de aprendizaje; y mostrando, a través de las rutas de aprendizaje, experiencias internacionales también a los funcionarios públicos y otros asociados.
40. Con el tiempo se mostró que las operaciones FIDA habían sido precursoras de lo que podían ser herramientas validadas para operar en zonas de post conflicto, a través de los PDET, al orientarse al fortalecimiento del tejido social, cultural y económico de los territorios y la ciudadanía, apuntalando procesos de reconstrucción y pacificación basados en la confianza entre Estado y comunidades. El mismo Departamento Nacional de Planeación (DNP) reconoció la importancia, a futuro, de ampliar y consolidar este rasgo distintivo del FIDA, especialmente en un momento como el actual en el que la violencia está recrudeciendo en el país.
41. **Visibilidad y posicionamiento relativos de la estrategia y el programa del FIDA en el país.** La revisión documental y las entrevistas mostraron que FIDA tiene relevancia en el país, pero que la misma no es amplia, sino más bien de “nicho” y no es soportada por una estrategia de comunicación e incidencia, de “marca” conjunta, entre Gobierno y FIDA, para posicionar y difundir más todo lo que se logró, y cómo se lo logró. Lo anterior es influido por varios factores, como: (i) debilidades en la gestión del conocimiento, tanto interno a las operaciones de préstamos como a nivel de donaciones (ver sección Coherencia); (ii) una cartera limitada que no se ha ido renovando en la última década, restando capacidad de presencia e influencia del FIDA en el país;¹⁰⁵ (iii) cambios y diferentes énfasis temáticos de los Gobiernos, que implicaron momentos altos y bajos de posibilidad de influencia real de FIDA (ver Eficiencia), al no haber diversificado, además, contrapartes gubernamentales más allá del MADR.

¹⁰⁵ El actual CE lleva más de 10 años ejecutándose y, en el ínterin, solo se diseñó el “Proyecto de desarrollo económico, social y ambiental en zonas de post conflicto”, el mismo que no llegó a implementarse por varias razones: (i) el diseño del proyecto, en el marco del Acuerdo de Paz con el amparo de la Alta Consejería para La Paz, se concluyó en un momento de cambio de gobierno y de definición de nuevas prioridades; (ii) una institucionalidad compleja puesto que el organismo responsable del proyecto era la ART, entidad nueva creada en el marco del post conflicto; y (iii) el efectivo espacio fiscal otorgado por el MinHacienda a las operaciones del FIDA en el país. Lo anterior muestra que, en el diseño, se tuvo una débil identificación de los riesgos de la nueva operación.

42. **Importancia de contar con diseños más finos y renovados del programa y la cartera para incrementar la relevancia.** La revisión documental y las entrevistas mostraron que a *nivel de COSOP*: (i) si bien se mostró un alineamiento con los objetivos estratégicos nacionales, siguen siendo generalistas en términos de propuestas y mecanismos para ir identificando una cartera sólida y coherente (tanto a nivel de préstamos como de donaciones); (ii) no son conocidos suficientemente por los operadores de proyectos y donaciones, y no representan consecuentemente un referente; (iii) sus ajustes¹⁰⁶ y/o evaluaciones¹⁰⁷ son incompletos, constituyéndose principalmente en ejercicios reflexivos que no tuvieron implicaciones en la cartera en curso o en la futura. A *nivel de los dos proyectos* considerados en esta EEPP, se incluyeron ajustes en ambos por motivos que se detallan en la sección de Eficiencia. Sin embargo, fueron cambios más vinculados a la gestión que de carácter estratégico. En general, de cara al futuro, la misión en Colombia detectó una demanda hacia el FIDA por innovaciones programáticas y operacionales que sean consustanciales a los cambios que impulsará el nuevo Gobierno en el marco de la profundización del proceso de paz abordado desde los territorios y en una óptica de integralidad de la agenda rural.
43. **Conclusión sobre la pertinencia.** Considerando las características analizadas previamente en el contexto-país, la estrategia y el programa país, y las operaciones de FIDA no sólo se alinearon, sino que lograron introducir enfoques y mecanismos innovadores en Colombia para impulsar el desarrollo rural, orientándose a la reducción de la pobreza y las desigualdades presentes en el agro, con una focalización pertinente. Esto es muy relevante en un país en el que el modelo principal para el agro siempre había sido el agroindustrial y exportador. Lo es aún más cuando se plantearon mecanismos para aportar a la construcción de la paz. Si se considera que se logró este resultado con diseños de programa y cartera perfectibles, con una inversión muy pequeña (US\$ 74 millones en 40 años) y durante distintos gobiernos, no sorprende que no se haya desarrollado una estrategia de comunicación que contribuyera a una mayor visibilidad y posicionamiento del FIDA y sus principales asociados para capitalizar lo logrado. Sin embargo, en términos estratégicos, globalmente la pertinencia es **satisfactoria (5)**.

B. Coherencia

44. Esta sección evalúa la coherencia de las intervenciones del FIDA en Colombia. Comprende aspectos de coherencia externa e interna. Se valoran también las actividades no crediticias, o sea las donaciones -por su envergadura (en número y financiamiento) en el país-, la gestión del conocimiento, el desarrollo de asociaciones y la participación en el diálogo sobre políticas.

Coherencia externa

45. La coherencia externa analiza la congruencia de la estrategia y el programa país con las intervenciones de otros actores en el mismo contexto.
46. **Ventajas comparativas del FIDA en Colombia.** Las entrevistas mostraron que FIDA es reconocido por el Gobierno de Colombia, especialmente en los sectores vinculados a la planificación (DNP), el agro (MADR), las relaciones exteriores (Cancillería, Agencia Presidencial de Cooperación-APC) y la entidad encargada de políticas públicas para la superación de la pobreza y la equidad social (DPS). En estos ámbitos se aprecia de manera general la orientación histórica del FIDA hacia

¹⁰⁶ La actualización del COSOP 2003 en el año 2008 resulta poco operativa ya que no se estableció claramente su nuevo período de validez, no se ajustó el marco lógico, no se realizó una evaluación de los resultados obtenidos ni se identificaron orientaciones concretas hacia nuevas prioridades y proyectos seleccionados.

¹⁰⁷ La evaluación de resultados del COSOP 2017-2022 reitera debilidades de aspectos, siempre presentes en los diseños, y luego escasamente implementados en los proyectos FIDA, como: (i) la coordinación interinstitucional e interagencial, y las sinergias entre proyectos; (ii) la comunicación multinivel; (iii) el alineamiento de las donaciones y su uso en la gestión del conocimiento; (iv) el escalamiento suportado por fortalecimiento de capacidades y planes concretos. Todos estos aspectos constituyen alertas cuyo seguimiento, sin embargo, no es evidente en la implementación a nivel del préstamo y las donaciones actuales.

las áreas y poblaciones rurales pobres del país y, más recientemente, su compromiso en los municipios con PDET priorizados por el Gobierno Nacional. De manera más puntual, todas las entrevistas realizadas con estos sectores coincidieron en que el principal valor agregado del FIDA se basa en: (i) su visión precursora respecto a la nueva ruralidad, especialmente el apoyo al fortalecimiento de los activos de los pobres y la diversificación de los ingresos y empleos no agropecuarios, mucho antes que este enfoque fuera considerado como parte de la RRI; (ii) el fortalecimiento de servicios integrales a la ruralidad a través de Planes de Negocios (PN) orientados a la generación de ingresos y de mecanismos directos de canalización de recursos que facilitan el acceso de los beneficiarios; (iii) la focalización hacia las mujeres, los jóvenes y otros actores rurales como los pueblos indígenas y los NARP, que demuestra que es factible trabajar con estas poblaciones bajo una lógica no asistencial;¹⁰⁸ (iv) la flexibilidad y rapidez para canalizar recursos con mecanismos más efectivos y ágiles respecto a otras agencias.

47. **Convergencia concreta en temas, modalidades de intervención y co-financiamientos.** Como se señaló en la sección de Pertinencia, la convergencia se fue construyendo con distintos actores del agro colombiano, alrededor de temas clave para la ruralidad en Colombia (diversificación de emprendimientos rurales, agricultura familiar; MyPE; acceso a activos y servicios técnicos y financieros) con sectores poblacionales víctimas de fuertes desigualdades y conflictos, y bajo modalidades novedosas de intervención. Esta sintonía se ha concretizado, en el tiempo, en un apalancamiento de recursos financieros muy importantes, de parte del Gobierno (MADR, contando con la aprobación de DNP y MinHacienda); agencias de cooperación como la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y la Unión Europea (UE); y las mismas asociaciones de beneficiarios (ver en la sección de Eficiencia). Los resultados al respecto son importantes no sólo por el hecho de ampliar la bolsa de fondos disponibles sino por el involucramiento directo de representantes de estos actores en los proyectos del FIDA (participación en los Comités Directivos y canalización de asistencia técnica internacional).
48. **Coherencia baja de las opciones programáticas del FIDA con otras agencias de cooperación internacional.** Las entrevistas con el MADR enfatizaron la importancia de establecer una conexión entre las operaciones del FIDA con el Programa Alianzas Productivas para el Desarrollo, financiado durante muchos años por el Banco Mundial, y ahora denominado Alianzas Productivas para la Vida (2020-2022), dependiente de la misma Dirección de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos del MADR. La lógica era una de graduación: las operaciones FIDA habilitarían a los productores y microempresarios de pequeña escala a través del desarrollo de capacidades empresariales y de planes de negocios incipientes. Éstos luego serían retomados por Alianzas en un esquema de agronegocios con un aliado comercial formal, y una propuesta rentable, sostenible y competitiva en los mercados. Esta conexión no se dio de manera sistemática y, cuando ocurrió, no siempre arrojó buenos resultados, como se pudo comprobar en campo.¹⁰⁹ A excepción de AECID y UE, no se han encontrado iniciativas compartidas entre FIDA y otras agencias de cooperación bilateral y multilateral vinculadas al agro y la lucha contra la pobreza rural, cuando se hubieran podido dar oportunidades en este sentido.¹¹⁰

¹⁰⁸ Un factor importante al respecto es la contrapartida que los beneficiarios debían canalizar para co-financiar sus PN. En el diálogo con los beneficiarios, todos coincidieron en la importancia de este factor, lejos de quejarse del mismo como hubiera ocurrido en otros países y contextos. Es considerado un medio para el fortalecimiento organizativo y la apropiación de los emprendimientos.

¹⁰⁹ Por ejemplo, el caso de la Asociación de Productores de Mora del Municipio de Belén de Umbría - ASMOBEL que funcionó muy bien con OR. Sin embargo, al forzar desde Alianzas Productivas, un crecimiento de escala repentino (en términos de socios e inversiones), tuvo un retroceso que llevó la Asociación al punto de quebrar.

¹¹⁰ Por ejemplo, aprovechando del incremento de recursos externos en el período post Acuerdo de Paz y/o creando sinergias con agencias especializadas en infraestructura rural. Ver párrafos 25 y 26 del Contexto).

49. **Articulación descentralizada con otros sectores vinculados con el agro y la pobreza.** A través de las entrevistas y el trabajo en terreno, se pudo comprobar que estas articulaciones funcionaron más a nivel territorial. Es el caso de las sinergias que se crearon alrededor de los PN de las asociaciones locales cuyas capacidades fueron fortalecidas en varios ámbitos (prácticas agrícolas, gastronomía, turismo, gestión de empresas, entre otras) por las oficinas descentralizadas del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). También se dieron convergencias importantes y muy apreciadas, al sumar los beneficiarios más pobres (como los de las "Familias Unidos" apoyados por DPS) a las asociaciones beneficiarias de CE. No se encontró rastro de congruencia con otros sectores del Gobierno que podían estar vinculados con los emprendimientos diferentes – no solo de carácter agropecuario – de las operaciones del FIDA, como por ejemplo el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (MINCIT) o el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Lo anterior no es imputable tanto al FIDA sino a la débil coordinación intersectorial de las entidades centrales del Gobierno, que es uno de los retos que quiere enfrentar el actual Gobierno. Tampoco se pudieron detectar en campo, pese al enfoque territorial, mayores relaciones con las agencias (ART, ADR, entre otras) que surgieron al calor del Acuerdo de Paz.
50. **Débil articulación con los gobiernos locales.** No se identifica congruencia entre los planteamientos basados en el enfoque territorial, sobre todo del último COSOP, y del diseño de CE, con la relación muy débil que se estableció, durante la ejecución de los proyectos, con los gobiernos locales (ver Eficacia). Los argumentos que se esgrimieron-durante las entrevistas con FIDA ALC y el propio Gobierno- fueron que estas instancias no se ocupan realmente del agro, no tienen recursos para hacerlo y presentan altos niveles de corrupción. Los beneficiarios, en campo, en general confirmaron estas apreciaciones. Sin embargo, es evidente que esta debilidad importante – debida también al incipiente estado de descentralización efectiva en Colombia – perjudica la posibilidad de una mayor vinculación entre las operaciones FIDA y los PDET y, más en general, una mayor contribución a la dinamización de los territorios en favor de los más pobres, obstaculizando cambios más integrales y sostenibles.
51. **Avances en la articulación con los sectores privados.** Se identificaron dos tipos de conexiones con el sector privado: (i) la que se logró construir con Ecopetrol.¹¹¹ El MADR y Ecopetrol firmaron en febrero 2022 un acuerdo de cooperación con el propósito de darle continuidad a CE que, para la convocatoria 2022, contará con 29 mil millones de pesos colombianos¹¹² (US\$ 5.800.000 cambio a febrero 2022) y empleará la misma metodología de la operación apoyada por FIDA; (ii) los contratos entre las asociaciones de beneficiarios y empresas, principalmente del sector agroalimentario nacional y exportador, para la transformación de determinados productos como frutas, caña, café, cacao, entre otros. En terreno, se pudo verificar que estas cadenas de valor típicas del sector agropecuario colombiano, están funcionando de manera más sólida sobre todo entre las asociaciones que se conformaron desde las épocas de OR y, en territorios con más capacidad instalada en términos empresariales como lo son las áreas andinas del departamento de Nariño o Risaralda en el Eje Cafetero. También se

¹¹¹ Ecopetrol S.A. es una Compañía organizada bajo la forma de sociedad anónima, del orden nacional, vinculada al Ministerio de Minas y Energía. Es una sociedad de economía mixta, de carácter comercial integrada del sector de petróleo y gas, que participa en todos los eslabones de la cadena de hidrocarburos. Es uno de los principales grupos de energía de América Latina. <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/>

¹¹² La iniciativa, busca apoyar los emprendimientos de la población rural, mejorando sus condiciones de vida, empleo e ingresos de las familias campesinas. Con este acuerdo de cooperación firmado por las dos instituciones, se beneficiará a 3.729 familias rurales en 33 municipios de 11 departamentos: La Guajira, Bolívar, Arauca, Boyacá, Norte de Santander, Santander, Meta, Casanare, Cundinamarca, Huila y Putumayo. Se promoverá la estructuración de modelos de negocio, la consolidación de cadenas productivas, la financiación de planes, el fortalecimiento empresarial, y la asesoría y acompañamiento técnico en líneas agropecuarias como: alimentos, artesanías, turismo, emprendimientos rurales, negocios verdes y servicios rurales de familias campesinas. [https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Minagricultura-y-Ecopetrol-destinar%C3%A1n-m%C3%A1s-de-\\$29-mil-millones-para-apoyar-a-3-700-familias-rurales.aspx](https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Minagricultura-y-Ecopetrol-destinar%C3%A1n-m%C3%A1s-de-$29-mil-millones-para-apoyar-a-3-700-familias-rurales.aspx) con acceso el 21.8.2022

constató que, especialmente en el caso de OR, se dejó instalada la capacidad para proveer servicios de asistencia técnica a través de los llamados “talentos locales” presentes en los territorios o empresas ligadas a los “territorios de aprendizaje” como en el caso de Belén Umbría en Risaralda.

Coherencia interna

52. La coherencia interna analiza la lógica dentro de la estrategia y el programa país y las operaciones, y la complementariedad de los objetivos de las actividades crediticias y no crediticias.
53. **Coherencia parcial entre objetivos estratégicos y operacionales.** Los COSOP, en particular el referido al periodo 2017-2022, plantearon orientaciones estratégicas para la actuación del FIDA en Colombia, de acuerdo a los cambios del país. No obstante, no fueron suficientemente explícitos respecto a la presentación y justificación de la cartera de operaciones y donaciones a desarrollarse, y menos respecto a su articulación. De hecho, el primer objetivo del último COSOP es el que fue más coherente con el préstamo en curso (CE), mientras que el segundo objetivo (ver cuadro 4) se fue diluyendo, conforme se redujo la prioridad hacia el enfoque territorial y la aplicación de la agenda de desarrollo rural derivada del Acuerdo de Paz. No se encontró un análisis crítico al respecto en la documentación del FIDA y del Gobierno, que alertará sobre esta situación, en previsión también del *COSOP Completion Review* que se realizará al final del 2022.
54. **Debilidades de los COSOP en ámbitos clave para la cooperación del FIDA en Colombia y en América Latina.** Si se toma como referente completo el diseño del COSOP 2017-2022, se evidencia que hay algunos ámbitos que ofrecieron solo orientaciones generales, muy limitadas para guiar la implementación en un país como Colombia en el que las oportunidades no están dadas sólo por las operaciones de préstamos. Esto se observa especialmente en ámbitos claves como: (i) las donaciones; (ii) la gestión de conocimientos; (iii) las asociaciones; (iv) el diálogo sobre políticas; (v) las innovaciones; (vi) la cooperación sur sur y triangular.¹¹³ En esta sección se analizarán especialmente los primeros cuatro ámbitos.

Donaciones

55. **COSOP sin pautas estratégicas respecto a las donaciones.** Se observa la ausencia de un real planteamiento al respecto, cuando las donaciones en Colombia no sólo han sido históricamente numerosas, sino que han apoyado procesos consistentes de gestión de conocimientos y diálogo sobre políticas, entre otros. En el COSOP 2017-2021, se encuentran breves referencias solo a dos donaciones regionales (Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural-RIMISP), la previsión de una nueva con la Corporación para el Desarrollo Participativo y Sostenible de los Pequeños Agricultores (PBA) y la financiación de una tercera con la Oficina del Alto Comisionado para la Paz (OACP). Sin embargo, no se realizó ningún análisis sobre cómo las donaciones habían funcionado anteriormente en el país y menos de cómo podrían articularse mejor en el “programa nacional” propuesto.
56. **Rasgos característicos de las donaciones en el período.** Dada la importancia estratégica de las donaciones para la EEPP en Colombia, y considerando su alto número (46), se procedió a clasificarlas con base en su tipología y luego se hizo una selección de 14, a través de una combinación de cinco criterios (ver párrafo 30 y el Anexo V). En tal sentido, se consideraron tanto donaciones nacionales como de carácter regional e internacional. A través de la revisión documental y las entrevistas, se destacan las siguientes características:
- a) Las principales temáticas abordadas se anticipan o guardan una coherencia sobre todo con las prioridades del COSOP 2017-2022: enfoque territorial, tierra

¹¹³ Este análisis coincide parcialmente con el Informe de Evaluación de Resultados del Programa-país, FIDA, 2020.

y territorio y otros activos consustanciales a los pobres rurales, agricultura familiar y emprendimientos rurales.

- b) Un número importante de donaciones cuya principal orientación era aportar al diálogo de políticas, desde la gestión de los conocimientos (investigación académica, investigación-acción, sistematizaciones) en aspectos distintos como: la visibilización y el fortalecimiento de los activos culturales de poblaciones NARP (Fundación ACUA); las transferencias condicionadas, y la graduación desde la inclusión social a la inclusión productiva (Universidad de los Andes); los análisis de pobreza rural y los procesos normativos para conseguir impactos de gran escala y jóvenes rurales (RIMISP); la tenencia de la tierra y la gobernanza (ILC); la dimensión territorial del Acuerdo de Paz y los territorios post conflictos (RIMISP y ART). Como se puede apreciar en los párrafos siguientes, los resultados fueron distintos y no se aprovechó al máximo de las potencialidades inherentes a estas donaciones. Se puede notar también que, en la medida en que la donación incluye numerosos países, de América Latina y de otras regiones del mundo, menos evidentes son los impactos en el país. Tampoco se evidencia una convergencia de opiniones y prácticas acerca de los aliados con los que se puede sumar para influir y de los espacios prioritarios sobre los que influir.
- c) Algunas donaciones abordaron de manera explícita una focalización hacia grupos poblacionales que coincidían con las prioridades de FIDA en el país, en particular NARP (Fundación ACUA), jóvenes (RIMISP) y agricultores familiares (CDP). Los mayores resultados, tomados en cuenta también a nivel de préstamos, se pueden observar con las poblaciones NARP, mientras en los otros casos se trató más bien de estudios con débil valor aplicativo.
- d) Se muestran instituciones receptoras de donaciones con una relación de largo plazo con el FIDA, con múltiples proyectos de distinta escala a lo largo de todo el período de la EEPP, las mismas que-en algunos casos (pej. RIMISP, ILC)- funcionaron como conectores hacia otros socios nacionales e internacionales (pej. OACP, ART, PBA, Universidad de los Andes). Sin embargo, no parecen darse puentes directos entre los principales donatarios de largo plazo, ni siquiera cuando se abordaron temas cercanos o complementarios (pej. jóvenes).

57. **Grados distintos de alineación de las donaciones respecto a las operaciones de préstamos.** Los resultados y las propuestas que derivaron de algunas donaciones fueron incluidas en el diseño de los proyectos (pej. rutas de aprendizaje y talentos locales, impulsados por PROCASUR y luego integrados en la gestión del conocimiento de OR y CE).¹¹⁴ Un caso destacado es el rol de la Fundación ACUA para el trabajo con poblaciones y territorios predominantemente NARP y el enfoque hacia los activos culturales, como una forma de abordar los emprendimientos locales con identidad que fue de utilidad para los proyectos FIDA que debían operar en los mismos territorios.
58. Sin embargo, las donaciones, en muchos casos, se desarrollaron por canales paralelos y no necesariamente sinérgicos con los proyectos, o tuvieron efectos limitados al respecto. En la mayoría de las entrevistas se destacaron algunos aspectos claves: (i) las donaciones, a menudo, son "archipiélagos" de iniciativas diferentes, poco conectadas entre sí y con las operaciones de préstamo; (ii) la desconexión a veces se da porque los tiempos de diseño, aprobación e implementación de préstamos y donaciones son muy diferentes, y se crean traslapes; (iii) aunque en algunos momentos los resultados (sobre todo de los estudios) hayan sido presentados en el marco de eventos públicos, también con el Gobierno, los actores del sistema no los recuerdan y/o no los asocian al "sello"

¹¹⁴ En esta EEPP no hemos analizado específicamente las donaciones de FIDA a PROCASUR, sino sus resultados en OR y CE.

FIDA sino a las instituciones que las coordinaron (pej. RIMISP); (iv) en el caso de las investigaciones académicas, en particular de las de carácter internacional, la consolidación de los resultados y su presentación (pej. Universidad de los Andes) llegaron en un momento en que el Gobierno ya no consideraba prioritaria como antes la temática, no teniendo, luego, aplicabilidad política; (v) los modelos de diálogo de políticas que funcionaron en otros países de ALC, no necesariamente fluyeron en Colombia (pej. Grupo de Diálogo Rural-GDR/RIMISP).

Gestión de los conocimientos

59. **Gestión de los conocimientos débil en el diseño e implementación de los COSOP.** El COSOP actual no prevé explícitamente una estrategia y un plan de gestión de conocimientos, y tampoco una estrategia de comunicación al respecto. A pesar de una asignación planificada del 20 % de la cartera de donaciones y préstamos para apoyar actividades relacionadas con la gestión de conocimientos, el diálogo sobre políticas, y el seguimiento y la evaluación (S&E), los reportes no alcanzan a dar una visión integral de los procesos impulsados, los conocimientos adquiridos y su uso.¹¹⁵
60. **Ninguna articulación con estudios provenientes de la gestión de conocimientos interna del FIDA.**¹¹⁶ Según una lectura del Mapa de Gestión del Conocimiento de FIDA, en Colombia se produjeron 15 documentos en el marco temporal 2015-2021, relativos a productividad agrícola, adaptación al cambio climático e inclusión financiera, por lo tanto, en principio en temáticas atinentes al FIDA en Colombia.¹¹⁷ Fueron realizados por equipos de investigadores independientes o pertenecientes a universidades, como la Universidad Nacional de Colombia. Si bien la calidad de la información y los efectos, desde el FIDA, se califican de “moderados” a “altos”, durante la misión no se identificó conocimiento alguno de los mismos de parte del Gobierno y los operadores de proyectos. En cuatro casos el estudio se realizó en una cobertura que, a nivel departamental, coincidía con OR y CE, pero no es significativa para poder establecer una conexión (ver Anexo XI). Consecuentemente no hay ninguna ligazón entre estos estudios y la estrategia y el programa FIDA en Colombia, y tampoco con las operaciones y las donaciones.
61. **Gestión de los conocimientos poco aprovechada en las operaciones de préstamo.** La gestión de conocimientos fue incluida explícitamente como un componente en los proyectos con asignación y ejecución de presupuesto. Sin embargo, en los reportes, se tiende a confundir actividades y productos con resultados, y es difícil tener una visión sistémica de las contribuciones finales y de los principales factores que contribuyeron a ellas. Por lo tanto, se pierde una ocasión importante para obtener lecciones aprendidas sólidas que podrían ser muy útiles no solo para Colombia sino para operar en otros países de ALC. Lo anterior es particularmente evidente en el caso de las experiencias ligadas a la inclusión de talentos locales rurales, así como a los aprendizajes territoriales tanto en OR como en CE, como procesos relevantes de puesta en valor de los conocimientos locales. Estos son aspectos que, reiteradamente, han sido señalados como muy potentes por los beneficiarios, para su empoderamiento, el desarrollo de sus PN y el fortalecimiento organizativo.
62. **Contribución poco visible de las donaciones a la gestión de los conocimientos.** Las donaciones se plantearon sobre todo en el último COSOP como una de las herramientas para la gestión del conocimiento. En el Anexo X se

¹¹⁵ Ver: Informe de Revisión de Resultados del Programa-país. FIDA, 2020.

¹¹⁶ Se define la gestión del conocimiento como un conjunto de procesos, herramientas y comportamientos que conectan y motivan personas para generar, usar y compartir buenas prácticas, aprendizaje y experiencia para mejorar la eficiencia, la credibilidad y la eficacia del desarrollo del FIDA. En la División ALC del FIDA, la gestión del conocimiento se basa en tres instrumentos que han sido desarrollados recientemente, uno de ellos es el *Knowledge Gap Map (KGM)* lanzado en diciembre 2021 con la finalidad de crear entre temas y países, préstamos y donaciones. Ver Anexo XI.

¹¹⁷ Colombia – *Dashboard: Knowledge Gap Map*.

presentan los principales productos de gestión del conocimiento de las donaciones seleccionadas para esta EEPP. No se encontró un análisis sólido sobre el uso efectivo de estas contribuciones. Además, estos aportes tienden a ser invisibilizados ya que se pudo constatar, en las entrevistas, que la mayor parte de los operadores de políticas y de proyectos las desconocían casi por completo. La presentación pública de un libro o un debate a través de seminarios y talleres, o la elaboración de una guía operativa, no parecen haber sido instrumentos adecuados para el empleo sostenido de los resultados de las donaciones. No se instaló ninguna estrategia de comunicación innovadora, orientada a audiencias distintas, que permitiera otorgar un real valor de uso al producto de conocimiento, y articular contribuciones distintas bajo una lógica sinérgica, más allá de una simple suma de las partes.

63. **Contribución débil del Seguimiento y Evaluación (S&E) a la gestión del conocimiento.** En el COSOP 2017-2022 se hicieron algunos planteamientos muy pertinentes en el caso colombiano como el de vincularse a los sistemas nacionales de información vigentes, aprovechando de las fortalezas existentes en el país al respecto. De hecho, el Gobierno había pedido que el FIDA aporte valor añadido a sus esfuerzos con conocimientos validados que pudieran reproducirse en mayor escala. Se hizo un fuerte llamado al FIDA para que fortaleciera su sistema de S&E a través de 5 elementos esenciales.¹¹⁸ La EEPP constató que poco de ello se implementó (ver también en la sección de Impacto). Si bien se cuenta con una evaluación de revisión de resultados del programa-país del 2020 y avances importantes y apreciados por el Gobierno en el sistema de S&E específico de CE, el resto de los elementos queda pendiente, es débil o no está suficientemente institucionalizado. En particular, el uso de los GDR (Grupo de Desarrollo Rural) se fue diluyendo y, en todo caso, no fue orientado al planteamiento inicial del COSOP.

Asociaciones

64. **Mapeos descriptivos y no estratégicos en los COSOP y los proyectos respecto a las alianzas.** En los diseños, actualizaciones y revisiones de COSOP y proyectos se tiende a partir de supuestos no comprobados. Por ejemplo, en el COSOP 2017-2022, se señala que el FIDA “debe seguir colaborando” con la amplia red de instituciones de Colombia, sin especificar cuáles y las más relevantes)¹¹⁹ para llegar a un llamado a la “colaboración activa” con la comunidad internacional “atraída por el proceso de paz” así como con las agencias de Naciones Unidas, bancos multilaterales, cooperación bilateral y centros internacionales de investigación. No se encuentran ni indicaciones ni priorización de alianzas estratégicas y tampoco un análisis sobre la trayectoria o ausencia de anteriores experiencias de cooperación.
65. **Interlocución multinivel del FIDA con el Gobierno.** Este tema ha sido abordado, tanto en la sección de Pertinencia como en el de la Coherencia Externa. En el período de la EEPP, FIDA ha tenido como contraparte histórica el sector público representado por el MADR. Mayores detalles al respecto se encontrarán en la sección de Desempeño de Asociados. Sin embargo, es importante subrayar que, en Colombia, los niveles de relacionamiento estratégico a nivel nacional son diferentes, tal cual se pudo comprobar durante la EEPP: (i) el DNP, como instancia de planificación y coordinación; (ii) el MinHacienda para lo que concierne el endeudamiento público y el espacio presupuestario que se otorga a agencias

¹¹⁸ COSOP; 2017-2022, página 9. Los 5 elementos fueron: (i) la evaluación de cada operación con métodos rigurosos que generen información de alta calidad y gran credibilidad para el FIDA y los responsables de la toma de decisiones; (ii) el seguimiento de todo el programa en el país utilizando la matriz del COSOP e información del Sistema de gestión de los resultados e impacto del FIDA; (iii) una evaluación del programa país en el último año del COSOP con especial atención a una estrategia de ampliación de escala basada en el diálogo sobre políticas; (iv) una evaluación a mitad del periodo COSOP en el 2019; y (v) la utilización de GDR para obtener datos para los análisis e informes anuales sobre las relaciones entre operaciones y el programa en el país de FIDA.

¹¹⁹ Los “Key Files” adjuntados al respecto son un mapeo de las instituciones relevantes y no presentan suficientes elementos para partir efectivamente de un análisis de las anteriores experiencias de asociación del FIDA.

multilaterales como el FIDA; y (iii) la Cancillería /Ministerio de Relaciones Exteriores por su rol en el establecimiento y seguimiento de la Estrategia Nacional de Cooperación Internacional (ENCI). Según las entrevistas con estas instancias de Gobierno, se aprecia el diálogo desarrollado con FIDA en el marco de la ENCI 2019-2022.¹²⁰ Por supuesto el nuevo Gobierno elaborará una nueva estrategia, pero se prevé que la prioridad hacia el agro se vaya profundizando, por un lado, y, por otro, en Colombia es clave trabajar desde y con las instancias públicas como “ordenadoras” de la cooperación externa. Respecto a la interlocución con los niveles subnacionales de Gobierno, ver el párrafo 50.

66. **Nuevos desafíos en la asociación con otras agencias de cooperación.** La asociación con AECID y la UE para la implementación de CE ha mostrado resultados importantes (ver párrafo 47), reconociéndose al FIDA su liderazgo en la supervisión, apoyo técnico y control. Según la información recogida con AECID y FIDA ALC, la idea es potenciar esta asociación en el nuevo proyecto que se está diseñando. Las entrevistas alertan sobre el hecho que no se trata simplemente de incrementar la disponibilidad de fondos para una operación compartida. Se invita a abordar y profundizar: (i) el alineamiento con el nuevo Gobierno que pedirá mayores compromisos estratégicos a la cooperación en función de los procesos de cambio que se quieren impulsar; (ii) la disponibilidad de recursos fiscales de contrapartida financiera que el Gobierno estará en condiciones de movilizar para el agro; (iii) las sinergias territoriales entre las agencias; (iv) las complementariedades temáticas; (v) la retoma del enfoque territorial y el impulso a la descentralización. Para el futuro, el poder mapear las intervenciones de otras agencias en los territorios de cobertura del FIDA en el país, debería ser una tarea indispensable para definir, desde el comienzo, convergencias y acciones de cooperación concretas, basadas en la complementariedad.
67. **Debilidad de la asociación con las agencias de Naciones Unidas.** Se cuenta con marcos y planos de referencia,¹²¹ pero avances concretos muy limitados. Si bien se establecen resultados e indicadores de seguimiento a las oportunidades,¹²² se admite que hasta ahora no se han podido identificar acciones que hayan generado resultados remarcables. Para el Gobierno nacional es importante reforzar el trabajo con otras agencias de las Naciones Unidas dentro de los Marcos de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, “dado que se facilitan los efectos transformadores de la cooperación, se evitan duplicidades y se asegura mejor la coherencia de las acciones con las prioridades y acciones de la cooperación”.¹²³ PMA y FAO opinan que el FIDA podría aportar especialmente en el área de acceso a mercados y agricultura familiar. Señalan la ausencia de una oficina FIDA en el país como una limitante para profundizar el trabajo conjunto, especialmente el diálogo sobre políticas con el Gobierno. En general, en estas agencias, se muestra un conocimiento inferior al del Gobierno y los beneficiarios respecto a las reales contribuciones de FIDA al agro colombiano en los últimos 20 años. La relación entre directores país de las tres agencias es buena últimamente, pero no es la misma que puede cambiar de manera sustantiva la práctica y las

¹²⁰ ENCI (2019-2022). Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia, Agencia Presidencial de Cooperación Internacional (APC-Colombia), Departamento Nacional de Planeación (DNP), s.f.

¹²¹ Plan de Acción Conjunto de los Organismos de Naciones Unidas con sede en Roma (FAO, FIDA, PMA) actualizado a octubre de 2021. En 2019, Colombia fue seleccionada como uno de los países para diseñar un piloto de programación conjunta entre las agencias de Naciones Unidas basadas en Roma (RBA).

Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, aprobado en marzo del 2020.

¹²² Principales oportunidades identificadas para el trabajo conjunto: 1) Construcción de Paz y Reincorporación; 2) Acceso a mercados y agricultura familiar; 3) Respuestas a emergencias y crisis; 4) Seguridad Alimentaria y Nutricional; 5) Resiliencia y cambio climático.

¹²³ Comentario del Gobierno al Informe borrador de la EEPP Colombia, 9 de diciembre 2022.

diferencias ligadas a la lógica de las operaciones y la disponibilidad efectivas de recursos entre las agencias.¹²⁴

Diálogo sobre políticas

68. **Aportes potenciales a modelos para la incidencia en políticas públicas desde las prácticas concretas y territoriales.** Desde el Gobierno se reconoce que FIDA no dispuso de la misma cuantía de recursos de otra cooperación multilateral y bilateral, pero operó en temas estratégicos del desarrollo rural. No invirtió en grandes carreteras o infraestructuras, como otras agencias o el mismo Estado, pero sí lo hizo en aspectos innovadores y facilitadores de cambios para los pobres rurales. La cobertura, a través de OR y CE, ha sido muy amplia: “Campo Emprende llegó allá donde ni siquiera estaban el Banco Agrario y SENA”.¹²⁵ Lo anterior es clave para validar modelos en distintos territorios del país, con grandes variaciones en términos socioeconómicos, culturales, políticos y ambientales.
69. **Ejemplos de contribuciones exitosas de FIDA al diálogo sobre políticas.** La información de los reportes FIDA y de los proyectos, tiende a enumerar las actividades (pej. talleres de diálogos) y no los resultados finales, aunque es de destacarse su realización no sólo en el nivel nacional sino regional y territorial. Es de las entrevistas con el Gobierno y la posterior información que, en particular, Cancillería, DNP y PS, compartieron con la EEPP que se encuentran rasgos interesantes de incidencia. Estos hallazgos fueron confirmados en el diálogo también con representantes de algunas instituciones donatarias, especialmente con PROCASUR Colombia. Se mencionan de manera sintética algunos ejemplos de contribuciones exitosas:
- (a) **Modelo de desarrollo rural orientado a los productores y empresarios de pequeña escala.** En OR la incidencia estuvo centrada en el tipo de operación del proyecto, buscando que el mismo se convirtiera en un modelo de aplicación de política pública para el agro. Como se ha observado en la sección de Pertinencia, esto se logró en buena medida, a través del fortalecimiento institucional de programas como OR y CE en el MADR, éste último dependiente de la Dirección de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos (DCPGI) del mismo Ministerio. Son también componentes de este modelo que, directa o indirectamente, luego se incluyeron en algunos documentos del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES)¹²⁶ de Colombia.
 - (b) **Juventud rural.** El proceso de articulación entre el foco en Juventud Rural que tenía CE y el Programa de Juventud Rural Emprendedora financiado por la Unión Europea y ejecutado por PROCASUR, generó incidencia en el MADR a través del diseño del CONPES 4040 (2021) de Juventud Rural. Más tarde, con las contribuciones también del SENA, se llegó al reconocimiento de la Red Nacional de Jóvenes Rurales que actualmente está operando en el país.
 - (c) **Finanzas Rurales.** En torno al CONPES 4005 (2020) de Política Nacional de Inclusión y Educación Económica y Financiera, la influencia de FIDA se dio a partir de las experiencias de OR y CE en el campo de las microfinanzas rurales (especialmente las de apertura de cuentas de ahorro vinculadas a las

¹²⁴ Es evidente que, cada vez más agencias como FAO, PMA y también centros internacionales, actúan como ejecutores de recursos públicos, sobre todo en Colombia donde, con el Acuerdo de Paz han llegado fondos importantes. También desarrollan de manera directa consultorías y estudios. FIDA, al contrario, opera con recursos propios y co-financiamientos; no pretende ejecutar con consultores y equipos técnicos propios en los territorios, sino que lo hace a través de sus operaciones, en coordinación con las entidades del Estado, buscando contribuir de esta manera también al desarrollo de capacidades y el fortalecimiento de la institucionalidad. De igual manera, FIDA, por lo general no realiza estudios propios, sino que lo hace vía las donaciones.

¹²⁵ Fue el DNP a referirse a esta llegada masiva de CE, comparándolo con dos instituciones nacionales que tienen una amplia llegada en el país.

¹²⁶ Los CONPES en Colombia son documentos normativos del Consejo Nacional de Política Económica y Social.

microempresas rurales), en diálogo con el Banco Agrario y el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO).

- (d) **Emprendimientos.** En cuanto al CONPES 4011 de Política Nacional de Emprendimiento (2020), los aportes del FIDA se canalizaron a partir de las experiencias de cadenas de valor que incluyen a productores y empresarios de pequeña escala (ámbito OR) y desde el capital semilla para asociar a asociaciones en etapas iniciales en las que es muy difícil conseguir financiamiento (ámbito CE).

70. El siguiente recuadro muestra una experiencia de diálogo de políticas especialmente interesante por los distintos actores públicos y privados involucrados, y por estar presente en la memoria de varias entidades públicas, entre ellas APC y DNP, ésta última a cargo de las políticas públicas del país. Además, durante el trabajo de campo, se pudo visitar uno de los territorios de aprendizaje (Belén de Umbría), constatando su dinamismo actual, ya sin recursos FIDA.

Recuadro 2

Colombia, País de Territorios de Aprendizaje y Estrategia Enseña a Colombia ColCol¹²⁷

La iniciativa de Territorios de Aprendizajes y Talentos Locales fue liderada por PROCASUR, y cofinanciada por la Fundación Ford y los proyectos FIDA. El propósito fundamental estuvo centrado en que la estrategia de Territorios de Aprendizaje fuera incorporada dentro de las políticas públicas del sector, generando incidencia en SENA Jóvenes Rurales Emprendedores (hoy en día SENA Emprende Rural), en el MADR en el marco de OR. Todo ello empezó a materializarse a través del primer piloto del Territorio de Belén de Umbría.

Producto de esta iniciativa, se generó entre 2015 y 2016: (i) la definición de la implementación de la oferta SENA “**Colombia un País de Territorios de Aprendizaje**” a través de la selección de un conjunto de casos en sus regionales (Nariño, Guajira, Caquetá); y en Chocó (Bahía Solano y Nuquí) con la Fundación ACUA; (ii) convenios entre MADR, SENA, Corporación Colombia Internacional (CCI) y PROCASUR para configurar una oferta de formación e intercambio de generación de capacidades basadas en la gestión del conocimiento local por parte de los talentos locales y de las organizaciones de base como oferentes. Lastimosamente, con la finalización del Gobierno Santos e inicio del Gobierno Duque, esta perspectiva no logró materializarse.

Posteriormente se desarrolló la relación con APC a través de un convenio con PROCASUR, que incorporó las rutas de aprendizaje como mecanismo de intercambio en el marco de las dinámicas de cooperación Sur Sur. Este aspecto se incluyó en la oferta del APC Colombia como estrategia de cooperación denominada **ColCol** que permitía escalar buenas prácticas. Se realizaron varias Rutas con África y el Caribe. APC la considera una estrategia aún vigente.

71. **Falencias sobre el diálogo de políticas.** En síntesis, las principales falencias encontradas provienen de: (i) el desarrollo de estudios aislados y en una lógica académica, aunque en temáticas potencialmente relevantes para las políticas públicas; (ii) una insuficiente capacidad de generación de debates y participación sostenida en ámbitos de incidencia, incluyendo la vinculada con los sectores privados y empresariales; y (iii) una sinergia limitada entre agencias y donatarios en iniciativas comunes. En este sentido, las iniciativas ligadas a transferencias monetarias condicionadas, las políticas inclusivas ligadas a la agricultura familiar, los circuitos cortos y los sistemas territoriales de innovación, las redes de cooperativas y los grupos de diálogo rural, abordados desde espacios nacionales, no alcanzaron del todo los resultados esperados.
72. **Conclusiones sobre la coherencia.** Este criterio abarca múltiples niveles que muestran distintas fortalezas y debilidades. La coherencia de la estrategia y el programa país es **moderadamente satisfactoria (4)**, destacándose

¹²⁷ Este recuadro fue preparado con el apoyo de Carlos Venegas, Representante de PROCASUR Colombia y uno de los guías territoriales del trabajo de campo.

especialmente las ventajas comparativas del FIDA reconocidas desde distintas instancias públicas y los beneficiarios respecto a la dinamización de los sectores y territorios más desfavorecidos del agro colombiano. También sobresale la convergencia temática, metodológica y los cofinanciamientos concretos obtenidos con Gobierno, beneficiarios, una empresa mixta y dos agencias de cooperación. Es más débil la coherencia interna referida sobre todo al diseño e implementación de los COSOP, y la articulación entre actividad crediticias y no crediticias.

El dialogo sobre políticas públicas también es **moderadamente satisfactorio (4)**, allá donde la incidencia fue construida -de manera concreta y a través de una maduración de varios años- desde las experiencias y prácticas territoriales impulsadas por los dos préstamos y un par de donaciones ancladas en territorios y población específica. Menos incisivas han sido las donaciones basadas en estudios o intentos de diálogos sobre políticas a nivel nacional.

Se muestran dos ámbitos más débiles. El primero es la gestión de los conocimientos que ha sido **moderadamente insatisfactoria (3)**. No se cuenta con una estrategia innovadora capaz de articular los distintos aportes y transformar los productos de conocimiento en vectores sinérgicos de incidencia y cambio. Los resultados son actividades dispersas, algunas de carácter más académico y otras vinculadas a redes, con publicaciones, guías, eventos y grupos interactuando sin mayor conexión.

El segundo ámbito **moderadamente insatisfactorio (3) es el desarrollo de asociaciones**. La estrategia y el programa FIDA han sido más exitosos con instancias centrales del Gobierno y algunas agencias, pero, en el período evaluado, las sinergias creadas son insuficientes¹²⁸ y no se muestra una estrategia clara de focalización y priorización de las alianzas realmente necesarias.

C. Eficiencia

73. Esta sección evalúa cómo se ejecutaron los recursos de los proyectos de manera económica y oportuna para lograr los resultados previstos. Al respecto se considera la implementación de las dos intervenciones del FIDA (OR y CE) en el período 2008 – 2022.

Aprobación, efectividad y plazos de ejecución de los proyectos

74. **Razonabilidad de los tiempos entre la aprobación y efectividad.** Entre las fechas oficiales de aprobación y la puesta en marcha o efectividad de los proyectos no transcurrió demasiado tiempo. En OR fue de 9 meses y en CE de 8 meses, periodo de tiempo similar al promedio de la región de ALC (9 meses).
75. **El arranque en la implementación de los proyectos fue lento.** En OR se tuvo modificaciones reiteradas en el diseño, que tomó alrededor de 3 años, desde 2003 a 2006. El producto de la formulación no fue aprobado como inicialmente concebido.¹²⁹ Se ajustó el marco lógico del Informe del presidente (2006) a los componentes introducidos por el Acuerdo de Préstamo (2007) y conoció una ampliación de plazo para su culminación hasta diciembre de 2013.¹³⁰ CE tuvo dificultades en su arranque y presentó -en los primeros años- demoras en su

¹²⁸ Parte de este análisis es compartido también por la autoevaluación del equipo FIDA ALC durante esta EPPP.

¹²⁹ El título del proyecto: “Creación, desarrollo y acumulación de activos de mujeres, jóvenes y pequeños productores pobres en áreas representativas de Colombia” (Proyecto ACTIVOS) se cambió por Programa de Activos de Microempresas Rurales: Capitalización, Asistencia Técnica y Apoyo a la Inversión (Proyecto OPORTUNIDADES RURALES). Los enfoques y mecanismos de ejecución del proyecto ACTIVOS fueron diferentes a los del programa finalmente aprobado e implementado. IFAD. Project Completion Report Validation. Rural Microenterprise Assets Programme: Capitalization, Technical Assistance and Investment Support. Colombia. Date of validation by IOE: November 2016, p. 6.

¹³⁰ Ibidem., pp. 1 y 7. La fecha de cierre del préstamo fue el 30/06/2014.

ejecución técnica y financiera.¹³¹ Su primer desembolso recién se realizó 14 meses después de la entrada en vigor. Tuvo modificaciones para garantizar su operativización y ampliación de plazo (cinco años).¹³²

Cuadro 6
Efectividad y plazos de ejecución de los proyectos

Proyectos	Plazos, modificaciones y retrasos en el arranque
OR	<ul style="list-style-type: none"> Cinco (5) meses entre la aprobación (14/09/2006) y la firma del préstamo (19/02/2007) y cuatro (4) meses después entró en efectividad Cuatro (4) modificaciones del préstamo durante su ejecución. Tres (3) de éstas (10/2008, 12/2008 y 09/2011) para precisar aspectos técnicos y la cuarta para la ampliación de OR por seis 6 meses para su finalización.
CE	<ul style="list-style-type: none"> Cinco (5) meses entre la aprobación (03/04/2012) y la firma del préstamo (27/09/2012) para entrar en vigor en menos de 3 meses después (13/12/2012). Tuvo dificultades en su arranque y presentó en los primeros años demoras y limitaciones en su ejecución técnica y financiera. 14 meses después se hizo el primer desembolso (28/02/2014). 11,5 % de ejecución presupuestaria del POA 2014 y ejecución técnica en 40 de los 100 municipios previstos. Dos modificaciones para viabilizar su arranque y para su ampliación: Se preveía su finalización el 31/12/2017 y se amplió hasta el 31/12/2022¹³³.

Fuente: IFAD. PCR.V. Rural Microenterprise Assets Programme: Capitalization, Technical Assistance and Investment Support. Colombia. Date of validation by IOE: November 2016 y [https://www.minagricultura.gov.co/Paginas/CONSTRUYENDO-CAPACIDADES-EMPRESARIALES,-CONFIANZA-Y-OPORTUNIDAD-%E2%80%93-EL-CAMPO-EMPRENDE.aspx](https://www.minagricultura.gov.co/Paginas/CONSTRUYENDO-CAPACIDADES-EMPRESARIALES-RURALES,-CONFIANZA-Y-OPORTUNIDAD-%E2%80%93-EL-CAMPO-EMPRENDE.aspx)

76. **Imprecisiones en los diseños, y en los roles y funciones de los actores involucrados.** En las entrevistas realizadas se mencionó entre las principales causas de los retrasos iniciales de los proyectos FIDA: (i) necesidad de ajustes de los proyectos a la normativa colombiana (pej. en la transferencia de recursos públicos a las organizaciones de beneficiarios); (ii) limitada voluntad política de autoridades clave en el MADR que no dieron prioridad a los proyectos y a las contrapartidas del Gobierno (recursos públicos nacionales); (iii) liderazgo y equipos técnicos débiles, y con limitada capacidad de negociación y decisión; (iv) imprecisión – en el caso de CE- en los roles y funciones de los actores involucrados en la implementación, especialmente entre la Unidad Ejecutora, el MADR y el operador técnico administrativo, la Corporación Colombiana Internacional (CCI).
77. **Revitalización y centralización del proyecto CE en el MADR.** Luego de las recomendaciones de las misiones de supervisión y evaluación de 2015, que incluyeron el análisis del poco conocimiento del proyecto en el MADR, recién en 2018 el proyecto CE desarrolló sus capacidades y potencial. CE fue centralizado en el MADR. Paulatinamente, se convirtió en un programa visibilizado y prioritario, incluso por la propia Presidencia, debido a: (i) sus resultados; (ii) ser atractivo y fácil de replicar por su diseño simple; (iii) buena gestión y un buen sistema de generación de información; (iv) equipo técnico y de consultores con experiencia y conocimiento del campo. La última misión de supervisión de CE destacó su alta asignación presupuestaria y eficiente ejecución de su POA, producto de la alta apropiación (*ownership*) del proyecto por parte del MADR, las capacidades y

¹³¹ Se ejecutaron 2 625 millones de los 22 660 millones de pesos colombianos previstos en el POA 2014. Participaron 1 200 grupos en las convocatorias con 801 habilitados hasta el final del año. FIDA. Colombia. Programa de Fomento de la Capacidad Empresarial Rural: Confianza y Oportunidades. Informe de Supervisión, 4-15 de octubre de 2021. N° identificación del proyecto: 1100001491. N° de informe: 5904-CO. América Latina y el Caribe. Departamento de Administración de Programas. 06/12/2021.

¹³² Ibidem.

¹³³ En el caso de la ampliación, el Gobierno señala que se autorizó la extensión del proyecto, por la buena ejecución de las vigencias 2018 a 2020 y que por tasas cambiarias existían aun recursos del crédito.

estabilidad del equipo de la unidad ejecutora y la satisfactoria respuesta de los diferentes actores involucrados en el territorio.¹³⁴

Ejecución presupuestaria y cofinanciamiento de recursos

78. **Buena ejecución presupuestaria y destacado apalancamiento de recursos nacionales y de la cooperación internacional.** A pesar de las adversidades iniciales, los proyectos lograron una buena ejecución presupuestaria. OR tuvo un buen desempeño y fue eficiente en el uso de los recursos financieros disponibles, gestión financiera y procesos contables; sus estados financieros fueron auditados y presentados oportunamente.¹³⁵ El monto comprometido por el FIDA fue ejecutado en su integridad (99 %). Los recursos del Gobierno se incrementaron en un 264 %, lo que significó que se constituya en el mayor aportante del proyecto (53,5 %). La participación de los beneficiarios en el presupuesto tuvo un aumento de 53 % del presupuesto aprobado al inicio del proyecto. Con estos aportes nacionales, el costo final del proyecto creció en un 54 %, como se aprecia en el siguiente cuadro.

Cuadro 7
Ejecución presupuestaria Proyecto OR

Fuentes	Aprobado		Ejecutado	
	US\$	%	US\$	%
Préstamo FIDA	20 000 000	62,4	19 777 000	40,0
Gobierno	9 986 000	31,1	26 401 000	53,5
Beneficiarios	2 089 000	6,5	3 200 000	6,5
Total	32 075 000	100	49 378 000	100

Fuente: PCR.V. Noviembre 2016.

79. No hubo retrasos en la dinámica de los desembolsos. OR logró mantener su capacidad de ejecución a pesar del contexto socio político de movilizaciones sociales que afectó al sector rural durante el segundo semestre de 2013 e inicios de 2014, así como la reforma institucional del MADR.¹³⁶ Su buen funcionamiento y resultados llevaron al Gobierno a mantener -finalizado el préstamo- la ejecución de OR como herramienta de apoyo a la microempresa rural y lucha contra la pobreza rural con un presupuesto propio de US\$ 28 millones en la gestión 2014, que priorizaron a las mujeres y jóvenes rurales. La instancia del MADR que ha recogido los aprendizajes de la experiencia es la Dirección de Capacidades y Generación de Ingresos a través de su estrategia de inversiones.¹³⁷
80. Los niveles de ejecución financiera de CE al 30/09/2021 son satisfactorios, con un avance del 89 % respecto a lo presupuestado en el diseño. Se estima que el proyecto ejecutará la totalidad de los recursos hasta fines de 2022. El proyecto logró el cofinanciamiento de recursos de AECID y la UE, como se ve en el siguiente cuadro. Un 57 % de las asociaciones aportaron recursos de contrapartida por encima de lo previsto. CE consiguió nuevos recursos para 2022 a través de la firma del convenio con Ecopetrol (ver sección de Coherencia).
81. Ambos proyectos tuvieron una ejecución financiera superior a la prevista. El incremento presupuestal se debió -en gran medida- al aumento de los recursos de contrapartida nacional (Gobierno y familias beneficiarias). Destaca entonces que, pese a períodos de ausencia de interés por parte de las autoridades del MADR, al

¹³⁴ FIDA. Colombia. Programa de Fomento de la Capacidad Empresarial Rural: Confianza y Oportunidades. Informe de Supervisión, 4-15 de octubre de 2021, op. cit.

¹³⁵ MINAGRICULTURA. Programa de Desarrollo de las Oportunidades de Inversión y Capitalización de los Activos de la Microempresas Rurales (OPORTUNIDADES RURALES). Informe de Terminación del Programa. Informe principal y apéndices. Bogotá D.C. diciembre 2014, p. 9.

¹³⁶ FIDA. Project 1294 (702) Rural Microenterprise Assets Programme: Capitalization, Technical Assistance and Investment Support. Draft. No. of Supervisions 7, 15/06/2014, p. 2.

¹³⁷ Ibidem.

final los distintos Gobiernos de Colombia apostaron a estas operaciones apoyadas por FIDA e incluso las institucionalizaron. Lo propio ocurrió con los beneficiarios. Como se verificó en campo, fue clave también la motivación de productores de pequeña escala y MyPEs, indígenas, NARP, mujeres y juventud rural en desarrollar sus propuestas. La rendición de cuentas y control social contribuyeron a una gestión responsable de recursos públicos.

Cuadro 8
Ejecución presupuestaria Proyecto CE

Fuentes	Aprobado		Ejecutado 30/09/2021	
	US\$	%	US\$	%
Préstamo FIDA	30 536 045	43,7	24 448 840	39,4
Gobierno	5 755 655	8,2	19 300 000*	31,1
Beneficiarios	13 683 749	19,6	s/d	s/d
Fondo España (AECID)	19 948 681	28,5	s/d	s/d
Total	69 924 130	100	62 040 000	100

Fuente: Informe de Supervisión 06/12/2021.

* De los cuales US\$ 5.8 millones provienen del apoyo presupuestario de la UE.

s/d: Sin dato.

Costos de inversión, de gestión y rentabilidad

- 82. **Costos de inversión, gestión y asignación muestran eficiencia.** La estructura del gasto muestra razonabilidad. Un 15 % cubrieron los costos de funcionamiento y el 85 % se destinaron a gastos de inversión y relacionados -en su mayoría- a cubrir la cofinanciación de los emprendimientos y, en menos del 10 % para los servicios financieros (microcrédito, ahorro, seguros de vida, educación financiera). Montos menores se destinaron a consultorías, sistematizaciones, estudios de caso, fortalecimiento de organizaciones, rutas de aprendizaje, digitalización, y sistema de S&E.
- 83. **El comportamiento de los indicadores económicos muestra eficiencia y razonabilidad.** Aún no se tiene información sobre la eficiencia económica y comportamiento de los indicadores económicos de CE; pero, en el caso de OR se concluye en el informe del PCRV que la propuesta ha sido rentable a nivel de las transferencias por modelo y también a nivel agregado en virtud de los resultados del análisis económico y financiero *ex post*: Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF) para el flujo agregado fue de 18 %. El Valor Actual Neto (VAN) resultó positivo con US\$ 20 millones y un beneficio/costo de 2.4. La evaluación económica indicó que el Programa había sido positivo respecto al costo de oportunidad social con una Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE) 15,45 % y el beneficio/costo 1,6.¹³⁸ También se señala que -en términos nominales- el costo por hogar aumentó muy poco de US\$ 1 000 estimado en el diseño a US\$ 1 050 al finalizar el proyecto. Dato no muy superior al del PADEMER de US\$ 936 por hogar. En el caso de CE, se estima (de manera aún preliminar, dado que no concluyó el proyecto) en US\$ 1 500 por hogar.
- 84. **Conclusión sobre la eficiencia.** La eficiencia del desempeño del FIDA en las operaciones de préstamo en Colombia ha sido **moderadamente satisfactoria (4)**. Las limitaciones iniciales en el arranque y primeros años de ejecución de los proyectos se las revirtió con ajustes pertinentes en los diseños, con la inclusión y apropiación de las propuestas por las autoridades nacionales y la conformación de equipos técnicos calificados, con experiencia y compromiso con las familias y asociaciones rurales. La ejecución y apalancamiento presupuestario han tenido una alta eficiencia, especialmente con aportes propios de los productores y empresarios

¹³⁸ MINAGRICULTURA. Programa de Desarrollo de las Oportunidades, op. cit., p. 9.

rurales de pequeña escala y los del Gobierno. Los costos de inversión, gestión y asignación de fondos han mostrado razonabilidad y eficiencia. Sin embargo, no se dispone de suficiente información para precisar la efectividad y rentabilidad de los proyectos.

D. Eficacia

85. En esta sección se evalúa en qué medida la estrategia país logró sus objetivos y resultados previstos y los factores que explican su consecución; incluida la valoración de la innovación. El marco de referencia para el análisis es la TdC (Anexo II) que identifica cuatro resultados (*outcomes*): (i) aprendizajes aplicados por gobierno en territorios post conflictos con productores y empresarios en pequeña escala pobres; (ii) gestión del conocimiento contribuye a procesos de diálogo de políticas públicas; (iii) productos técnicos contribuyen al fortalecimiento de las capacidades locales de gestión y; (iv) pequeñas empresas desarrolladas y sostenibles a través de préstamos y subvenciones.

Aprendizajes aplicados en territorios post conflictos con productores y empresarios rurales en pequeña escala

86. **Ampliación progresiva de la cobertura territorial y poblacional.** Las acciones de OR y CE contemplaron una amplia cobertura en el área rural colombiana (ver mapas). En OR, se trabajó en el 40 % de los municipios del país y amplió sus acciones y aprendizajes a una cobertura de iniciales 26 departamentos hacia las regiones Andina, del Caribe y del Pacífico; CE incrementó su cobertura en función a las diferentes convocatorias¹³⁹ y su intervención, a solicitud del Gobierno, estuvo más focalizada en los municipios y territorios de post conflicto. Como se puede apreciar en el siguiente cuadro 9, en ambos proyectos se superó el número de hogares previstos en el diseño, en una vasta y diversa extensión territorial, con un buen cumplimiento de sus objetivos e indicadores (ver cuadro 10).

Cuadro 9

Cobertura de departamentos, municipios y hogares

Proyecto	Nº Departamentos	Nº Municipios	Hogares	
			Diseño	Lograda
OR	30	443	32 000	47 000
CE	20	203	45 385	46 611

Fuente: IFAD. PCRV. Rural Microenterprise Assets Programme: Capitalization, Technical Assistance and Investment Support. Colombia. Date of validation by IOE: November 2016 e Informe de Supervision CE 06/12/2021.

87. **Factores facilitadores para llegar a una amplia cobertura.** La revisión documental y el trabajo en terreno mostraron que fueron consustanciales cuatro factores y aprendizajes para llegar a esta cobertura: (i) las convocatorias y los concursos para acceder a la cofinanciación de los PN propuestos por distintos tipos de grupos organizados con o sin negocios en marcha, formales o no formales;¹⁴⁰

¹³⁹ OR: Región Caribe (Bolívar, Córdoba y Sucre) y la Región Andina (Boyacá y Santander) -regiones priorizadas en el diseño del proyecto- y se amplió progresivamente a municipios de la Región Pacífico (Chocó, Cauca y Nariño) y otros. IFAD. Project Completion Report Validation. Rural Microenterprise Assets Programme: Capitalization, Technical Assistance and Investment Support. Colombia. Date of validation by IOE: November 2016, p. 2. CE. 2014:38 municipios; 2017 y 2018:41 municipios; 2019: 56 municipios y; 2020: 69 municipios. La última convocatoria, con fondos de Ecopetrol, se lanzó entre 10/02 al 16/05 de 2022 para 33 nuevos municipios. <https://www.minagricultura.gov.co/Paginas/CONSTRUYENDO-CAPACIDADES-EMPRESARIALES-RURALES,-CONFIANZA-Y-OPORTUNIDAD-%E2%80%93-EL-CAMPO-EMPRENDE.aspx>

¹⁴⁰ En el caso de CE pueden ser: (i) grupos con negocio en marcha que, al contar con un negocio funcionando dentro de las líneas definidas por cada convocatoria, buscan el fortalecimiento de sus capacidades empresariales y asociativas para mejorar su producción, contar con nuevos conocimientos y habilidades, ampliar sus mercados, impulsar nuevas estrategias o mejorar su tecnología y (ii) grupos sin negocio que desean poner en marcha y/o reactivar un negocio asociativo, en el marco de las líneas productivas definidas en cada convocatoria. En ambos casos, los grupos pueden ser formales o no formales. <https://www.minagricultura.gov.co/Paginas/CONSTRUYENDO-CAPACIDADES-EMPRESARIALES-RURALES,-CONFIANZA-Y-OPORTUNIDAD-%E2%80%93-EL-CAMPO-EMPRENDE.aspx>

(ii) el enfoque de demanda; (iii) la conformación de talentos y promotores locales que facilitaron la llegada a las veredas y asociaciones con asistencia técnica; aprendizajes e intercambio de experiencias y; (iv) el aprovechamiento de capacidades e instituciones locales como el SENA para asesoramiento y capacitación. El carácter abierto a la diversidad de iniciativas económicas de la ruralidad (turismo rural, artesanías, servicios rurales, negocios verdes y otros) y no circunscrita solamente a las actividades agropecuarias, facilitó la participación de una diversidad de actores, especialmente de mujeres y jóvenes, y productores de pequeña escala con una menor dotación de activos. Se aprecian experiencias con un alto potencial para aprovechar los aprendizajes y aplicarlos / adaptarlos en el territorio, como los casos de los "territorios de aprendizaje" impulsados por OR y/o la promoción de los activos culturales patrocinados por la Fundación ACUA, entre otros.

88. **Fortalecimiento de la presencia del Estado y las políticas públicas en los territorios más alejados.** Con las intervenciones del FIDA se contribuyó -en la amplia cobertura territorial de las zonas post conflicto- a una recuperación de la confianza en la institucionalidad pública por parte de las comunidades y asociaciones, así como a un mejoramiento del gasto público a favor de los sectores menos favorecidos. CE impulsó procesos participativos con la institucionalidad presente en los territorios, especialmente a través de los CLEAR.¹⁴¹ Sin embargo, la articulación de los proyectos FIDA con los gobiernos locales fue débil (ver Coherencia/párrafo 50).
89. **Debilidad del enfoque territorial en la estrategia de los proyectos.** Este enfoque no se concretó en los proyectos, especialmente en CE. La dinámica de las convocatorias desde el nivel central (Bogotá) si bien dinamizó la ejecución del proyecto, no favoreció el involucramiento de los diversos actores del territorio (alcaldías, sectores privados, institucionalidad pública, servicios financieros, productores...). OR estuvo más cercano a los procesos de desarrollo territorial a través del mapeo de oportunidades territoriales (MOT). Destaca la experiencia de Belén de Umbría, que se convirtió en emblemática como territorio de aprendizaje. El MOT en CE fue una herramienta más funcional para orientar a los planes de negocios -PN- y, en las convocatorias de los últimos años, prácticamente se fue omitiendo. La opinión desde FIDA ALC es que no se entendió su funcionalidad como herramienta de planificación.
90. **Combinación de criterios para la focalización.** Se destaca una focalización pertinente y eficaz, que combinó niveles de pobreza y de atención a territorios y población en situación de post conflicto. En este sentido los proyectos se orientaron a:
- (a) Los municipios y territorios con hogares con mayores índices de pobreza: estratos 1 y 2 del Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales (SISBEN).¹⁴² Se priorizó en estos hogares a mujeres y jóvenes en situación de pobreza y vulnerabilidad y a territorios con población de pueblos indígenas y comunidades NARP. Este enfoque estuvo en línea con

¹⁴¹ Los Comités Locales de Evaluación y Asignación de Recursos (CLEAR), son las instancias responsables de la valoración y priorización de las mejores propuestas presentadas por las familias, grupos y/o asociaciones a las convocatorias para acceder a los recursos establecidos en las mismas. Su composición, roles y funciones en el manual de operaciones y en el marco de convenios o alianzas que se establezcan. Está conformado por representantes de la Gobernación, Alcaldía, instituciones locales y organizaciones sociales del lugar. La Secretaría Técnica es ejercida por el Promotor/coordinador del proyecto en el municipio correspondiente al proceso de evaluación de las propuestas. MADR. Resolución Número 00123 de 2022; Bogotá, D.C. 8 de abril de 2022, p.4-5.

¹⁴² Sistema de información que identifica y ordena a la población de acuerdo con su situación socioeconómica (condiciones de vida e ingresos). Se utiliza para focalizar la inversión social y garantizar que sea asignada a quienes más lo necesitan. Permite al Estado conocer las necesidades y capacidades de los hogares y, con base en esto, que los programas sociales determinen si una persona puede tener o no acceso a un determinado beneficio. <https://www.sdp.gov.co/gestion-estudios-estrategicos/sisben/preguntas-frecuentes#:~:text=El%20Sisb%C3%A9n%20es%20el%20Sistema,a%20quienes%20m%C3%A1s%20lo%20necesitan>

- el Programa Red Unidos gestionado por Prosperidad Social y también con los 5 principios de focalización del FIDA.¹⁴³
- (b) En CE, los municipios de intervención fueron los del post conflicto y en línea con las políticas públicas y estrategias del Gobierno, como los PDET y las Zonas Más Afectadas por el Conflicto Armado (ZOMAC), previstos en el marco de la RRI y del Acuerdo de Paz. Se trata de territorios y poblaciones afectadas y víctimas de la violencia y con altos niveles de vulnerabilidad (fragilidad del capital y tejido social, inseguridad).
91. En el trabajo de campo se constató, en las experiencias de OR y CE, que buena parte de las familias, grupos y asociaciones, corresponden a pueblos/cabildos indígenas y a comunidades NARP, afectados por la violencia y el conflicto armado en Colombia. Se apreció una destacada participación y liderazgo de las mujeres en los diferentes PN, con un alto nivel de empoderamiento y capacidad de decisión. De igual manera, destaca la participación de jóvenes (mujeres principalmente) en una lógica de procesos de transición generacional y de relaciones intergeneracionales con las personas mayores y adultas.
92. **Eficacia de la estrategia en municipios pobres y post de conflicto.** La EEPP, a partir de las bases de datos proporcionadas por el equipo de CE, con un total de 50 330 cédulas únicas de beneficiarios del programa, cruzó las mismas con las bases de datos del último Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) y se logró empalmar 40 920 cédulas con sus respectivos identificadores anonimizados (80 % de los beneficiarios de CE). Las principales conclusiones (ver el Anexo VIII) son que:
- a) El 56 % de los beneficiarios de CE vivía en 2018 en áreas urbanas; es decir, centros poblados¹⁴⁴ y el restante 44 % en zonas rurales.¹⁴⁵
- b) Se atendió a las poblaciones más vulnerables, con mayor proporción de hogares de estrato 1 que en las zonas no atendidas. En el área urbana la proporción de hogares de estrato 1 en zonas con programa fue de 40 %. En las zonas no atendidas solo fue de 23 %. En el área rural: 49 % para las zonas de intervención y 36 % para zonas no atendidas.
- c) La intervención se concentró en zonas con mayor proporción de jóvenes. Zonas urbanas con programa, los jóvenes de 10 a 19 años con mayor proporción 18,3 % de la población mientras que 15,9 % en zonas sin programa. Situación similar en las zonas rurales: 20,7 % para las atendidas y 19,1 % no atendidas.
- d) La proporción de viviendas de tipo indígena atendidas en las áreas rurales fue más alta (7,7 %), frente a las zonas no atendidas (4,7 %).
- e) En las zonas rurales, la densidad poblacional de las zonas no atendidas (0,005 Personas/KM2) fue casi 4 veces menor que en las atendidas (0,019 Personas/KM2). CE operó en las áreas con poblaciones rurales más densas, que podrían estar más cerca de las cabeceras municipales o contener centros poblados.

¹⁴³ FIDA. Targeting Policy. Alcanzando a los pobres rurales, 2008:

<https://www.ifad.org/documents/10180/dc9da3d9-b603-4a9a-ba67-e248b39cb34f>

¹⁴⁴ "Centro poblado (CP): es un concepto creado por el DANE para fines estadísticos, útil para la identificación de núcleos de población. Se define como una concentración de mínimo veinte (20) viviendas contiguas, vecinas o adosadas entre sí, ubicada en el área rural de un municipio o de un Corregimiento Departamental. Dicha concentración presenta características urbanas tales como la delimitación de vías vehiculares y peatonales." DANE. Conceptos Básicos. Bogotá, Colombia, s/f.

https://www.dane.gov.co/files/inf_geo/4Ge_ConceptosBasicos.pdf

¹⁴⁵ "Área rural o resto municipal: se caracteriza por la disposición dispersa de viviendas y explotaciones agropecuarias existentes en ella. No cuenta con un trazado o nomenclatura de calles, carreteras, avenidas, y demás. Tampoco dispone, por lo general, de servicios públicos y otro tipo de facilidades propias de las áreas urbanas." Ibidem.

Gestión de conocimiento contribuye a proceso de políticas públicas

93. **Limitado aprovechamiento del potencial de las experiencias y gestión de conocimiento para alimentar las políticas públicas.** Como se señala en el acápite de Coherencia (párrafos 59-63), el alcance de la gestión de los conocimientos en el COSOP fue confusa y genérica, sin prever una estrategia explícita, aspecto que limitó las directrices orientadoras hacia las intervenciones. Las contribuciones de las donaciones han sido poco visibilizadas y difundidas en las esferas de la institucionalidad pública y de la propia cooperación internacional. Si bien en el diseño de los proyectos de préstamo se incorpora la gestión de los conocimientos como componente específico y con asignación presupuestaria no se evidencian resultados sistemáticos que coadyuven directamente a las políticas públicas.

Productos técnicos contribuyen al fortalecimiento de las capacidades locales de gestión

94. **Fortalecimiento de la asociatividad de las familias rurales pobres.** La asociatividad se fomentó principalmente a través de las convocatorias, diseño y ejecución de los PN. Por una parte, fortaleció a negocios que ya estaban en funcionamiento y que requerían un mayor apoyo para incrementar sus niveles de producción y productividad, mejorar sus capacidades, conocimientos y habilidades y sus vínculos con los mercados, principalmente circuitos cortos de comercialización. Por otra, motivó la conformación de grupos sin negocio o que requerían reactivar su emprendimiento asociativo. En el caso de CE, se conformaron 3 486 grupos asociativos que se encuentran en diferentes estados de maduración. En el departamento de Sucre, se estimó – sobre la base de trabajo en terreno y las entrevistas con CE – que, de las 250 asociaciones apoyadas, un 60 % se mantendrían, de las cuales 40 % serían exitosas. Estos datos pueden variar por departamento, dependiendo de distintas variables.
95. **Formalización de asociaciones y negocios; y aporte al tejido económico local.** En todos los casos, se aportó a la institucionalidad y capacidades locales al fomentarse la formalización con la regularización u obtención de la personería jurídica de las asociaciones, registro en la Cámara de Comercio, representación legal y directorios, y la respectiva apertura de cuentas bancarias para el manejo de sus recursos financieros, empezando con el depósito de sus aportes de contrapartida; como en el caso de CE en las diferentes categorías establecidas.¹⁴⁶
96. Con la promoción del asociativismo, en las veredas, municipios y corregimientos rurales de zonas alejadas de los principales centros administrativos del país, se ha contribuido a generar capacidades institucionales locales y al restablecimiento y/o fortalecimiento del tejido social y a la dinamización de las economías locales. En el trabajo de campo se constató que la orientación de la comercialización de los productos de los PN es principalmente a los circuitos cortos, lo que incide en el desarrollo de los agentes económicos y mercados locales.

Pequeñas empresas desarrolladas y sostenibles a través de préstamos y subvenciones

97. **Los proyectos FIDA han incrementado los ingresos de las familias y asociaciones y cumplido sus metas.** Estos resultados -como se observó en campo- incidieron en la mejora de la base de sus activos (establos, corrales, galpones y en las propias viviendas), las capacidades organizativas (liderazgo, empoderamiento, participación de mujeres y jóvenes) y el acceso a los mercados de bienes y servicios. (adquisición de insumos, equipos y herramientas, ventas y

¹⁴⁶ Categoría General: 48 millones de pesos colombianos, de los cuales el 20 % (8 millones) contrapartida de los beneficiarios. Categorías Joven Rural y Mujer Rural: 44 millones, de los cuales el 10 % (4 millones) contrapartida o aporte propio.
<https://www.minagricultura.gov.co/Paginas/CONSTRUYENDO-CAPACIDADES-EMPRESARIALES-RURALES,-CONFIANZA-Y-OPORTUNIDAD-%E2%80%93-EL-CAMPO-EMPRENDE.aspx>

relaciones con los consumidores), como se presenta en la sección de impacto (Ver Cuadro 10).

98. **Acceso a circuitos diferenciados de compras y comercialización.** Las familias y asociaciones destacan el aprendizaje que tuvieron en la identificación de proveedores, cotizaciones, facturación, entre otros. Destacan que tienen acceso a los mercados para proveerse de equipos e insumos (pej. para la compra de alimento balanceado o alevinos, realizan cotizaciones con criterios de calidad y precios, y tejen relaciones comerciales con sus proveedores). Establecen sus propias estrategias de comercialización y ventas bajo distintas modalidades (venta directa in situ, intermediación, puntos de venta y mercados de centros urbanos, entre otros) que les permite optimizar sus márgenes de ganancia. Durante la pandemia del COVID 19 afinaron sus iniciativas de venta, para llegar de manera directa a los consumidores finales ("voz a voz" y/o redes sociales). En esto, el acompañamiento de los jóvenes fue clave, así como el aprendizaje de los mayores para adaptarse a las nuevas exigencias tecnológicas. Entre las limitaciones señalan la falta de apoyo sistemático con servicios técnicos y financieros, el incremento de los precios de los insumos debido a la inflación y a las consecuencias de la guerra en Ucrania.
99. **Fragilidades y procesos de consolidación en curso.** En el trabajo de campo se evidenció el desarrollo de una diversidad de iniciativas económico-productivas y de servicios en diferentes niveles de maduración. En la mayor parte de los casos, los grupos entrevistados han coincidido en que, con la implementación de los PN, han mejorado su seguridad alimentaria y han generado ingresos complementarios para sus unidades familiares. No obstante, aún están en proceso de fortalecimiento. Impulsan iniciativas para su consolidación, como: (i) la obtención de más recursos (propios o de otras organizaciones – sobre todo ONGs, fundaciones, servicios públicos, en algunos casos instituciones financieras - con presencia en el territorio) para potenciar sus emprendimientos; (ii) el acceso a la asistencia técnica con las Unidades Municipales de Asistencia Técnica (UMATA) y/o tiendas y proveedores locales de productos agropecuarios. También recurren a información a través del Google y YouTube; (iii) el desarrollo de capacidades a través de cursos de capacitación, especialmente con el SENA.
100. Se observó que las asociaciones con mayor nivel de consolidación son: (i) las constituidas por núcleos familiares ampliados (CE); y (ii) las que tuvieron acceso a servicios técnicos más continuos, como en el caso del Territorio de Aprendizaje Belén de Umbría. Una de las limitaciones estructurales que enfrentan la mayor parte de las familias rurales pobres y asociaciones es el acceso a la tenencia y propiedad de la tierra; por lo general acceden en préstamo, alquiler o comodato, con la consecuente incertidumbre e inseguridad jurídica. En algunos casos, se encontró PN débiles, con asociaciones frágiles, endeudadas y sin previsión de continuidad de servicios técnicos y financieros.
101. **Capacidad de resiliencia de las familias y las asociaciones.** Un elemento fundamental que destacó en campo es la capacidad de resiliencia de las familias, especialmente de las mujeres que, luego de sufrir situaciones extremas de violencia, se encuentran empoderadas y dispuestas a enfrentar en mejores condiciones el porvenir. Varias de las experiencias visitadas de MyPEs apoyadas por OR se mantienen y se encuentran en procesos de transición intergeneracional, con la participación de mujeres y varones jóvenes. De igual manera, muchas de las asociaciones señalan que uno de los principales aprendizajes que tuvieron es el de saber sortear las dificultades y los imprevistos con su capacidad creativa e innovadora. En el recuadro 3, un testimonio indicativo al respecto.

Recuadro 3

Testimonio sobre resiliencia, apropiación y desarrollo de capacidades propias

"Las innovaciones no son solo tecnología sino superar los obstáculos de manera diferente...

Hemos tenido todo tipo de problemas, pero con la base social y humana de nuestra asociación hemos logrado superarlos... Ahora mismo, luego de la pandemia, estamos enfrentando el incremento de los precios de los insumos por la guerra de Ucrania, y la asociación está viendo cómo salir pá delante. Lo vamos a lograr, ya pasamos antes por situaciones críticas... La solidaridad entre nosotros, y el ingreso de jóvenes con nuevas capacidades han sido fundamentales. Campo Emprende y el FIDA nos han acompañado y orientado, pero el negocio, el emprendimiento es nuestro y somos nosotros los responsables".

ASLUBEL (Asociación de Productores de Lulo de Belén de Umbría), Reunión del 14.7.2022

102. **Desarrollo de productos financieros rurales y bancarización de los productores rurales.** Este componente de las intervenciones del FIDA en Colombia tuvo un importante desempeño durante la ejecución de PADEMÉR y se caracterizó por la introducción en el área rural colombiana de innovaciones financieras, especialmente destinadas al acceso de servicios financieros a la MyPE. Como se menciona en Coherencia (párrafo 69c) las finanzas rurales fueron una de las contribuciones exitosas del diálogo de políticas con el Banco Agrario y FINAGRO (CONPES 4005/2020). Sin embargo, es uno de los componentes en OR y CE con muy poca documentación respecto a los resultados alcanzados. No se dispone en la información proporcionada por FIDA Roma de un análisis que permita dar cuenta de la importante incidencia lograda en las políticas públicas colombianas.
103. La experiencia exitosa de PADEMÉR¹⁴⁷ motivó a que FINAGRO incluya en sus productos financieros la línea de microcrédito y cree una Unidad de Microfinanzas Rurales. OR recogió esta experiencia y fortaleció el acceso a servicios financieros diversificados (microcrédito, ahorro y seguros colectivos de vida y capacitación a intermediarios financieros) a los grupos beneficiarios y microempresas, principalmente a mujeres y jóvenes. Esta línea siguió también en CE, con los mismos productos financieros en el Componente de finanzas rurales, que se focalizó sobre todo en educación financiera, impartiendo conocimientos a 3 190 asociaciones, el 91 % del total de grupos asociativos (3 486) conformados.
104. Los recursos destinados por el FIDA para este componente en el diseño fueron del 15 % en el caso de OR y 20.58 % en el caso de CE, pero en general no sobrepasaron el 10 % de la ejecución presupuestaria. La importancia de esta línea de trabajo se mantuvo hasta OR que apoyó a operadoras financieras para impulsar el acceso al microcrédito y la ampliación de la cobertura a zonas rurales. También el incentivo al ahorro, especialmente de mujeres y jóvenes, fue otro de los servicios financieros alineado al fortalecimiento de las capacidades de las MyPEs y asociaciones. El seguro colectivo de vida no tuvo la aceptación esperada y, como se señala en el informe de cierre del proyecto, los beneficiarios sugirieron reemplazar por un seguro de cosecha. En CE se informa que 2 813 grupos (81 % de los grupos asociados) accedieron a servicios financieros a través de incentivos monetarios para el ahorro con una inversión de alrededor de 2 432 millones de pesos. Sin embargo, en las entrevistas de campo se mencionó que no se continuó con los ahorros iniciados. Más bien, se conocieron experiencias -por iniciativa propia de las asociaciones y grupos familiares- de fondos rotatorios de préstamo interno para necesidades emergentes de las familias que funcionan bien y sin problemas de morosidad, que es posible hayan sido motivados por las experiencias de los proyectos del FIDA, incluida la educación financiera.

¹⁴⁷ PADEMÉR contribuyó al desarrollo del microcrédito rural al facilitar la incursión de operadores financieros en este mercado, con resultados exitosos en su colocación y recuperación, aunque su acción fue insuficiente para cubrir al amplio universo de MyPEs.

Innovaciones

105. **Enfoques participativos innovadores basados en la demanda multisectorial de productores de pequeña escala y MyPEs.** A partir de experiencias previas, especialmente en el Perú, los proyectos FIDA impulsaron la movilización de grupos organizados y asociaciones de productores a través de convocatorias y concursos para la presentación de sus propuestas (PN y planes de acción) en diversas temáticas productivas y de servicios, más allá de lo agropecuario, demandadas y priorizadas por familias, grupos, asociaciones de productores y MyPEs. Modalidades novedosas en Colombia que (i) se adaptaron y validaron en zonas de post conflicto; (ii) permitieron transparentar la transferencia de recursos; (iii) promovieron un esquema de cofinanciamiento con aportes propios de las familias, grupos y asociaciones en un marco de corresponsabilidades (*partnership*) y de apropiación (*ownership*) de las propuestas por parte de las familias rurales pobres; (iv) facilitaron el restablecimiento de la confianza y del tejido social y económico a través del fomento del asociativismo y la dinamización de la economía local; v) generaron capacidades locales con el desarrollo de talentos y promotores rurales y de gestión de los recursos públicos y de los propios emprendimientos (ver Pertinencia, párrafos 38 y 39).
106. **Mecanismos e instrumentos novedosos promovieron confianza y credibilidad en la institucionalidad y propias capacidades locales.** El CLEAR como instancia local responsable de la valoración y priorización de las mejores propuestas presentadas por grupos y/o asociaciones a las convocatorias para asignar de manera pública y competitiva los recursos -como se señala en Eficacia-, también fue adaptado a la realidad rural colombiana. Constituye un mecanismo innovador para la asignación y transferencia de recursos públicos a familias y organizaciones rurales que, por un lado, facilita el relacionamiento de la institucionalidad local (principalmente con las alcaldías municipales) y, por otro, promueve la transparencia y control social de los procesos de concursabilidad y acceso a recursos. De esta manera se contribuye a la recuperación de la credibilidad de las instituciones e inversión pública. En el trabajo de campo se conoció que en Colombia es muy difícil ejecutar proyectos a nivel municipal sin que el alcalde tenga un alto nivel de injerencia en las decisiones que, por lo general, se enmarcan en lógicas políticas y clientelares. El mecanismo del CLEAR logró blindar el proceso de selección de beneficiarios de esas presiones y, en esa medida, es uno de los factores que permitió el éxito de la focalización y participación social.
107. La transferencia directa de recursos públicos a asociaciones y MyPE fue otro factor innovador clave para la recuperación de la confianza y las responsabilidades en la gestión de los proyectos/planes de acción y PN, en un contexto post conflicto marcado por el recelo, la incertidumbre e inseguridad. Se destacaba en las visitas de campo que los proyectos FIDA eran de los pocos -sino los únicos- que les permitían administrar sus recursos y tomar decisiones a las organizaciones, lo que se consideraba un aprendizaje y fortalecimiento de sus capacidades con incidencia en la cohesión familiar y social.
108. **Metodologías de capacitación horizontal e intercambios de conocimiento y saberes que fortalecieron los aprendizajes y capacidades.** Existe una alta valoración, por parte de los beneficiarios, sobre los procesos innovadores de gestión del conocimiento y desarrollo de capacidades basado en la recuperación de saberes locales y en las experiencias de las Rutas de Aprendizaje, Talentos Locales e intercambios o asesoría entre pares con resultados eficaces en el aprendizaje y gestión del conocimiento. Destacan las metodologías "Campesino a Campesino", "Aprender Haciendo", "Rutas de aprendizaje" e intercambio de experiencias, saberes y conocimientos. Un ejemplo emblemático de los resultados y efectos alcanzados con estas innovaciones constituye la experiencia como territorio de aprendizaje de Belén de Umbría.

109. **Conclusión sobre la eficacia.** La eficacia del desempeño del FIDA en Colombia ha sido **satisfactoria (5)**. Las intervenciones del período han cumplido sus resultados, indicadores y metas, con limitaciones en el enfoque territorial que es un desafío por encarar a futuro. Se ejecutaron en los municipios de mayor incidencia de pobreza y atendieron a la población rural vulnerable afectada por la violencia y conflicto armado. El FIDA ha contribuido, a través de un enfoque y metodologías innovadoras adaptadas a las particularidades colombianas, a la lucha contra la pobreza, a la diversificación productiva y al incremento de los ingresos de las familias y asociaciones, incidiendo en la mejora de la base de sus activos, las capacidades organizativas y el acceso a los mercados de bienes y servicios. La innovación es entonces, a todos los efectos, también **satisfactoria (5)**.

E. Impacto en la pobreza rural

110. La información relativa a los impactos de las intervenciones del FIDA en Colombia se obtuvo de los informes de terminación (PCR de OR y PCRV)¹⁴⁸ y de los informes de supervisión, del Sistema de Seguimiento, Evaluación y Gestión (denominado SISCAP) de CE¹⁴⁹. Esta información se contrastó y trianguló con la observación y las entrevistas realizadas en campo. También se tuvo la oportunidad de visitar algunos territorios de intervención de OR casi una década luego de su cierre (Anexo IX). Cabe aclarar que, si bien es difícil atribuir los cambios observados solamente a las intervenciones de los proyectos FIDA, el trabajo de campo constituyó un valor agregado para evidenciar los importantes cambios y efectos logrados, especialmente en la reconstitución del tejido social y económico en áreas post conflicto que estuvieron muy golpeadas por la violencia y sus secuelas (desconfianza, inseguridad, frágiles relaciones económicas y de mercado, entre otras). Ver en el siguiente cuadro, los principales impactos logrados por los proyectos OR y CE.

Cuadro 10

Cumplimiento de las metas e impactos

Proyectos	Metas
OR	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incremento de ingresos respecto de la línea base: el valor promedio de los ingresos anuales de los hogares tuvo un incremento del 10% pasando de US\$ 4 866 a US\$ 5 363. Los ingresos por producción y participación en el negocio fueron de US\$ 2 247, un incremento de 76 % respecto de la línea de base. Los ingresos por otras actividades productivas del hogar pasaron de US\$ 1 867 a US\$ 4 534 con un incremento de 143 %. ➤ Diversificación de actividades productivas: 30,14 % de la población tenía otras actividades adicionales a las financiadas, después de la inversión de OR el 61,75 % de los individuos contaban con otras actividades adicionales. ➤ Activos tangibles se incrementaron para el 94,74 % de los hogares. Después de participar en OR el 27,24 % de los encuestados había adquirido algún artefacto productivo frente al 17,99 % del grupo control. De igual manera, el 59,73 % de los participantes adquirió algún artefacto para su hogar mientras que sólo el 36,69% del grupo control. ➤ Ventas anuales de las iniciativas de negocios por familia pasaron de US\$ 3 319 a US\$ 6 406; es decir, se incrementaron en un 93 %. Las ventas del usuario por producción en el negocio pasaron de US\$ 1 781 a US\$ 8 114 siendo 3,5 veces mayor que en la medición de medio término. Los beneficiarios de servicios técnicos habían accedido a servicios financieros, incrementándose el acceso a crédito de 42,65 % a 56,16 %, el número de cuentas de ahorros de 26,47 % a 39,67 % y el acceso a seguros de 18,38 % a 29,21 %.

¹⁴⁸ IFAD. Project Completion Report Validation. Rural Microenterprise Assets Programme: Capitalization, Technical Assistance and Investment Support. Colombia. Date of validation by IOE: November 2016. No se tuvo acceso a los resultados de la encuesta RIMS del proyecto OR. No está disponible en la base de datos del FIDA en Roma. En el PCRV se menciona respecto a la calidad del proceso y de los datos del PCR que éste se preparó sobre la base de una revisión documental del programa, estudios técnicos específicos realizados durante su preparación, datos del RIMS y consultas con las partes interesadas en talleres y reuniones; aunque presenta limitaciones en la evidencia proporcionada en sus sistemas de M&E y la ausencia de una línea de base, lo que dificulta el análisis de la atribución y la contribución.

¹⁴⁹ MADR, El Campo Emprende. Evaluación de Resultados Zona Centro Norte. Convocatorias 2018 y 2019 y sus fortalecimientos. Bogotá – Colombia, 2022. Debido a que aún no se cerró el proyecto no se tiene información sobre los resultados del Tercer Nivel de los ORMS.

Proyectos	Metas
CE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nuevos empleos/puestos generados. De las 2 791 personas previstas en los grupos con PN se logró el empleo de 2 812; es decir, un cumplimiento del 101 %. De las cuales se preveía 698 mujeres y se logró un 190 % (1 323 mujeres). ➤ Incremento de ingresos. Un 71 % de familias rurales incrementaron sus ingresos en más del 60 % (del 70 % de familias previstas). ➤ Incremento de capitales de las familias rurales en extrema pobreza. el 92 % de las familias rurales en extrema pobreza incrementaron al menos 3 de sus capitales (social, físico, financieros, humano y natural), de una meta inicialmente prevista de 70 % ➤ Mujeres en cargos directivos. de un 50 % como meta se ha logrado un 55 %. ➤ Satisfacción por los servicios apoyados. De un porcentaje previsto de 90 % se ha alcanzado a un 95 % tanto de grupos como de familias

Fuente: FIDA. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Programa de Desarrollo de las Oportunidades de Inversión y Capitalización de los Activos de la Microempresas Rurales (OPORTUNIDADES RURALES). Informe de Terminación del Programa. Diciembre 2014, pp. 25 – 27.
 FIDA. Colombia. Programa de Fomento de la Capacidad Empresarial Rural: Confianza y Oportunidades. Informe de Supervisión, 4-15 de octubre de 2021. 06/12/2021.

Impactos en la reducción de la pobreza

111. **Contribución del FIDA a la reducción de la pobreza.** Las intervenciones del FIDA, en el marco de los COSOP del período de la EEPP, han contribuido a la reducción de la pobreza en hogares de estratos 1 y 2 del SISBEN y en los municipios de mayor pobreza en Colombia. De acuerdo con la encuesta RIMS de OR¹⁵⁰ se tuvo una evolución positiva de los indicadores de pobreza y pobreza extrema (monetaria) en las áreas del proyecto. La población con un consumo de más de dos dólares diarios se incrementó en el área de intervención y la población con un consumo de un dólar diario fue inferior (5,4 %) al promedio nacional (8,16 %). Si bien se trata de diferencias estadísticamente relativas y de cambios en ámbitos municipales que no pueden atribuirse a OR, por el propio trabajo de campo se pudo corroborar la contribución del FIDA a la reducción de la pobreza en las familias de las veredas visitadas.
112. En el caso de CE aún no se tiene la información específica sobre su incidencia en la disminución de la pobreza, ya que la evaluación de impacto está prevista para finales del 2022-2023, según información de FIDA ALC. En el último informe de supervisión se menciona que las familias rurales en extrema pobreza mejoraron, por un lado, su capacidad productiva especialmente a través de los concursos y apoyo a los PN (que superaron la meta establecida en un 110 %) y, por otro, sus condiciones ambientales y la seguridad alimentaria con los concursos (logro de un 103 %) y con los PN (146 %)¹⁵¹ Esta contribución del FIDA se relaciona también con la disminución de la pobreza de los últimos años en Colombia. De acuerdo con el DANE, la incidencia de la pobreza monetaria en el sector rural se habría reducido

¹⁵⁰ IFAD. Project Completion Report Validation. Rural Microenterprise Assets Programme: Capitalization, Technical Assistance and Investment Support. Colombia. Date of validation by IOE: November 2016, p. 12 y 13. Este informe hace referencia a 2 estudios realizados que la Misión no ha podido acceder y no están disponibles en FIDSISA Roma: (i) Econometría consultores “Diseño y aplicación de una metodología para la evaluación final, del desempeño, impacto y lecciones aprendidas en el marco de cierre del programa desarrollo de las oportunidades de inversión y capitalización de los activos de las microempresas rurales de Colombia.”, y (ii) Integra. “Sistematización e identificación de lecciones aprendidas en la ampliación del acceso a servicios financieros” que analizó el subcomponente de servicios financieros (acceso al micro crédito y seguros de vida), pp. 27-28.

¹⁵¹ FIDA. Colombia. Programa de Fomento de la Capacidad Empresarial Rural: Confianza y Oportunidades. Informe de Supervisión, 4-15 de octubre de 2021, op. cit., p.7. En 2017 se realizaron los concursos y en los otros años las convocatorias para los PN (2014, 2018, 2019 y 2020). Los concursos, para grupos de un mínimo de 15 familias, fueron para Planes de Mejoramiento de las Condiciones Productivas (incremento de la producción para autoconsumo, mejoramiento de parcelas individuales y/o comunitarias, productos forestales...) o de Mejoramiento de las Condiciones Ambientales (mejoramiento de su entorno, reduciendo riesgos ambientales e incentivando la gestión sostenible de los recursos naturales de los territorios). Se apoyó y acompañó a 561 grupos (de los 566 inscritos) con planes productivos (68 %) y ambientales (32 %) en 41 municipios predefinidos.
<https://www.minagricultura.gov.co/convocatorias/Documents/convocatorias/2021%20CAPACIDADES%20EMPRESARI%20ALES/Conv18%20Evaluaci%20del%20Proyecto%20Zona%20Sur%20Oriente/TDR%20018%20Evaluaci%20%20de%20Resultados%202017-2019%20Zona%20Sur%20Oriente.pdf>

de un 47,5 % en 2019 a un 42,9 % en 2020, lo que significa la cifra más baja de los últimos nueve años.¹⁵²

Impactos en la seguridad alimentaria

113. Los impactos positivos en la seguridad alimentaria de las familias son resultado de progresos en la producción y diversificación de actividades que incidieron en la mejora en el autoconsumo y generación de ingresos. Se impulsaron diversas actividades que mejoraron estos indicadores en distintas líneas productivas y de servicios rurales.¹⁵³ En las entrevistas, las familias manifestaron que gracias a los proyectos: (i) tenían un mayor acceso y disponibilidad de alimentos por la vía del autoconsumo y/o la venta y la generación de ingresos; y (ii) diversificaron su portafolio de productos con la connotación de complementar su dieta alimenticia y sus ingresos monetarios. Sin embargo, no se cuenta con evidencia fáctica y cuantitativa. Los reportes y data disponibles en FIDA sobre seguridad alimentaria, nutrición y productividad agrícola de ambas intervenciones son limitados o no están disponibles.
114. En OR,¹⁵⁴ según una encuesta realizada en 2014 en las áreas del proyecto sobre malnutrición, se mostraba una cierta mejoría de este indicador. Del 20 % de referencia y el 15 % inicial se habría bajado al 14,65 % de los niños menores de cinco años en situación de malnutrición. Sin embargo, prevalecía una alta incidencia principalmente en las niñas (16,3 %) respecto a la línea de base y en comparación con los niños (12,6 %). No se cuenta con más información sobre la nutrición en los hogares y, en el caso de CE, no se consideró la medición de este indicador.
115. En CE, debido a que aún está en proceso de ejecución, no se tiene estimado el resultado final alcanzado en seguridad alimentaria, que es un indicador consustancial a su objetivo. En la evaluación de resultados del proyecto 2014 - 2018,¹⁵⁵ se hace referencia a la encuesta aplicada que señalaba que el 76 % de beneficiarios consideraba que la calidad de alimentos aumentó después del proyecto; el 81 % que la diversidad de alimentos se incrementó; y el 83 % que su familia comía mejor que antes del proyecto. También, el 95 % de los encuestados señalaba que su familia no había pasado ningún día sin consumir comida, y el 80 % que se priorizaba la alimentación de mujeres y niños; con lo que concluía que el proyecto mejoró la seguridad alimentaria.¹⁵⁶

Ingreso, empleo y activos físicos

116. **Incremento en los ingresos familiares y generación de empleo.** En OR se logró -como se muestra en el Cuadro 10- un incremento en el ingreso familiar por año de US\$ 5 502 (10 %). La encuesta RIMS da como resultado que el 94,74 % de los hogares aumentaron sus activos tangibles. Ambas tendencias positivas -como se señala en el PCR- se atribuirían al crecimiento de las ventas y a los empleos promovidos por el proyecto. En el caso de CE, también se evidencian -antes de su finalización- importantes impactos en la generación de empleo, ingresos y activos tangibles (Cuadro 10). Según los resultados de las encuestas de la evaluación de la

¹⁵² <https://www.finagro.com.co/noticias/pobreza-monetaria-sector-rural-disminuyo-46-puntos-porcentuales-2020>

¹⁵³ Desde las agropecuarias que son las de mayor prevalencia en una amplia gama de actividades (agricultura, ganadería mayor y especies menores, avicultura, agroforestería, apicultura, piscicultura, porcicultura), artesanías, confecciones, turismo, hasta transformación primaria, tiendas y servicios agropecuarios.

¹⁵⁴ IFAD. Project Completion Report Validation. Rural Microenterprise Assets Programme: Capitalization, Technical Assistance and Investment Support. Colombia. Date of validation by IOE: November 2016.

¹⁵⁵ RIMISP. Informe de Evaluación Final de Resultados del Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad Periodo 2014-2018., Enero, 2020, p. 3.

¹⁵⁶ Sin embargo, de acuerdo con la "Evaluación de Resultados Zona Centro Norte. Convocatorias 2018 y 2019" se encontró una percepción dividida entre las familias encuestadas en torno a la mejor cantidad y diversidad de su alimentación con la participación en el proyecto que, en promedio, las familias habrían pasado -en las convocatorias 2018 y 2019- entre 14 a 15 días de hambre al año, respectivamente. MADR, El Campo Emprende. Evaluación de Resultados Zona Centro Norte. Convocatorias 2018 y 2019..., op cit., p. 78. (Aunque, esta situación de mayores días de hambre pudo ser causada por las consecuencias de la pandemia y el incremento de precios de los insumos -guerra en Ucrania y aumento de la inflación y costos de producción.

Zona Centro Norte, los ingresos totales promedio de las familias crecieron 62 % y 72 % para las convocatorias 2018 y 2019, respectivamente. Las líneas que destacan con un mayor volumen de ingresos totales familiares son: transformación agropecuaria, negocios verdes, turismo rural, agropecuaria y servicios rurales; aspecto que se pudo comprobar en el trabajo de campo, aunque también se observó emprendimientos poco rentables como los avícolas.

117. Un buen porcentaje de la generación de ingresos es producto de la participación y rol protagónico de las mujeres, con un doble efecto que: (i) contribuye a su autonomía económica y (ii) aporta a la economía familiar. En las entrevistas de campo se pudo evidenciar que los ingresos generados por los PN y emprendimientos significaban un complemento a los ingresos de la economía familiar de al menos un 30 %. Otro factor para destacar es el relativo a la generación de ingresos por parte de los jóvenes en los emprendimientos (propios y en los que participan en general), lo que significa un importante factor para que mantengan actividades en sus veredas y vinculaciones campo/ciudad, así como también constituirse en una oportunidad de empleo frente a las actividades ilícitas que generan un monto mayor de ingresos.
118. **Mejora de la infraestructura productiva y riesgos para mayores inversiones (tenencia de la tierra y violencia endémica).** De acuerdo con percepciones recogidas en la encuesta de la evaluación de la Zona Centro Norte, el 81 % de los beneficiados en la convocatoria 2018 considera que con el proyecto mejoró la infraestructura productiva (adecuaciones de terreno, cercado eléctrico, galpones, ampliaciones en los espacios para la actividad, corrales, jaulas, techos, pisos, servicios sanitarios, mejoras en sistemas de riego, bebederos, entre otros), mientras que en la convocatoria 2019 este porcentaje se incrementa a 87 % de los beneficiados. Los aspectos estructurales que desincentivan la inversión en equipamiento e infraestructura y condiciones en el hábitat en las familias y asociaciones son: (i) la inseguridad jurídica sobre la tenencia de la tierra (la forma preponderante de tenencia entre los encuestados es el arriendo, el comodato, prestada y propia. OR suplió esta falencia a través de la figura del comodato, en asocio con las administraciones locales) y (ii) la violencia y los grupos armados con sus exigencias de compensaciones o “vacunas” que obligan a pagar a la población.

Capital humano y social

119. **Restitución del tejido social, resiliencia, empoderamiento, revalorización cultural y construcción del capital humano y social.** FIDA con sus intervenciones ha tenido una importante contribución a la restitución del tejido social, elemento absolutamente relevante en Colombia. Las familias participantes en los programas han sido víctimas de la violencia y conflicto armado en sus diferentes expresiones. Con los proyectos, han recuperado la confianza en sí mismas, entre familias, en sus propias asociaciones y entre éstas. Se ha fortalecido la cohesión familiar y social/comunitaria y los lazos de solidaridad. Los proyectos han permitido recuperar la credibilidad en la institucionalidad pública y en gran medida se aprecia, por los informes finales y supervisión de los proyectos, como por la observación y entrevistas en campo, una recuperación del capital social, una alta capacidad de resiliencia y el empoderamiento de las familias y, particularmente de las mujeres y jóvenes. Se destaca la importante incidencia en la revalorización de las identidades culturales, sociales y étnicas, incluyendo el reconocimiento y validación de los diferentes a través de iniciativas con “participación mixta” y la generación de diálogos interculturales.
120. Los principales factores facilitadores para esta importante contribución en un escenario crítico y complejo de violencia han sido: (i) la confianza depositada en sectores rurales empobrecidos por medio del enfoque de demanda que les permite a las familias a organizarse libremente y definir en consenso las líneas productivas y de servicios de su interés y vocación productiva de su territorio; (ii) la apropiación de sus ideas, propuestas y emprendimientos a partir de sus esfuerzos

y capacidades para recaudar y colocar su propia contraparte monetaria; (iii) la priorización y apoyo al liderazgo de las mujeres y a la participación de la juventud; iv) la auto organización e institucionalización de sus asociaciones y respectivos representantes y directiva, especialmente de organizaciones de base campesina, indígena, afrodescendientes, en situación de pobreza; (v) la apertura de relaciones hacia la institucionalidad local y pública en el territorio; (vi) la generación de capacidades de las asociaciones y del sistema de promotores y talentos locales; (vii) el intercambio de experiencia y redes de aprendizaje con sus pares y; (viii) su formalización, con la obtención de personerías jurídicas y la apertura de cuentas en instituciones financieras y la promoción de la cultura del ahorro y la educación financiera.

Instituciones y políticas rurales

121. **Contribución al desarrollo de la institucionalidad local y municipal y relacionamiento con las instancias y políticas públicas nacionales.** La formalización de organizaciones económicas de base campesina, indígena y afrodescendiente en territorios en los que el tejido social e institucional estaba desestructurado por la violencia y conflicto armado, constituye un aporte del FIDA al diálogo y fortalecimiento de la institucionalidad en veredas, corregimientos y municipios rurales pobres. En algunos casos, las asociaciones y emprendimientos se han relacionado y generado acuerdos con instituciones locales (alcaldías/UMATA, SENA, Cámara de Comercio, entre otras) para fortalecer sus emprendimientos. También ha significado un mejor relacionamiento con las instancias nacionales y la llegada/operatividad de las políticas públicas (al menos sectoriales). Aunque, en terreno se constató que la formalización -a pesar del efecto en la generación de ingresos- tiene sus límites y no abarca al acceso de los asociados en la protección laboral y sistema de seguridad social.
122. **Sin embargo, se está lejos de visualizar una cohesión y convergencia interinstitucional local y la priorización del enfoque estratégico de desarrollo territorial.** En el período del COSOP 2008 – 2022, el enfoque territorial se fue perdiendo. Al parecer, también en línea con las políticas nacionales que reforzaron el centralismo y relegaron la descentralización. Como se señala en la encuesta de la reciente Evaluación de la Zona Norte realizada por CE: “la alcaldía fue un actor ausente en la implementación del programa” y recomienda que se debe trabajar conjuntamente porque tienen contacto directo con los participantes de los proyectos y emprendimientos y tienen el potencial de continuar los aprendizajes de las intervenciones del Gobierno y del FIDA.¹⁵⁷
123. **El FIDA fue una institución pionera en el desarrollo de servicios financieros y la inclusión financiera para pobres rurales en Colombia.** Hubo una continuidad en esta línea de trabajo en las diferentes intervenciones del FIDA en Colombia, desde PADEMER hasta OR y CE y tuvo incidencia en el sector. Impulsó y posicionó en el sector financiero productos financieros como el microcrédito rural, los seguros de vida, los programas de ahorro juvenil y para la mujer y los fondos rotatorios. Varios de estos programas ahora son parte del sistema financiero colombiano con efectos positivos en la profundización de la bancarización en las zonas rurales del país, como las Líneas Especiales de Crédito de FINAGRO que promueven diversos productos financieros para el acceso e inclusión de productores rurales en pequeña escala y MyPEs o BANAGRARIO con su línea de Microfinanzas. También han fortalecido en su momento a entidades microfinancieras rurales que ampliaron sus capacidades institucionales y de apoyo a las familias rurales.¹⁵⁸ Si bien aún la inclusión y acceso financiero en las áreas

¹⁵⁷ MADR, El Campo Emprende. Evaluación de Resultados Zona Centro Norte. Convocatorias 2018 y 2019..., op cit., p.108.

¹⁵⁸ Como son los casos de Crezcamos S.A., compañía de financiamiento que nació en 2008 y ahora tiene una cobertura en 14 departamentos del país y la Corporación de Crédito – Contactar que surge en 1991 en Pasto Y Nariño y ahora tiene actividades en 12 departamentos.

rurales es un tema por profundizar, se tienen señales importantes con el dato de la Evaluación de Campo Emprende en el que el 31 % de los encuestados de la Convocatoria 2018 señalan tener como otra fuente de financiación de su actividad productiva a las entidades bancarias.¹⁵⁹

124. **Conclusión sobre el impacto.** Se califica el impacto como ***moderadamente satisfactorio (4)***. Por la información documental disponible revisada y la observación y entrevistas en el trabajo de campo se aprecia que el FIDA ha tenido una importante contribución en la reducción de la pobreza y al mejoramiento de la seguridad alimentaria con la diversificación productiva, el incremento del empleo, ingresos y activos de las familias en zonas rurales pobres y altamente afectadas por la violencia y conflicto armado. En campo se evidenció que las intervenciones han incidido positivamente en el fortalecimiento de los diferentes capitales/activos (económicos, sociales-culturales...) destacándose la reconstitución del tejido social, la revalorización de las identidades indígenas y afrodescendientes, en una dinámica de interculturalidad, así como el empoderamiento de la mujer y participación de la juventud en una diversidad de emprendimientos. La problemática de la tenencia de la tierra es un factor estructural en las familias rurales pobres en Colombia que afecta las inversiones y consolidación de los resultados. El FIDA en Roma no dispone de información cuantitativa que permita contar con evidencia y dato “duro” de respaldo, aspecto que limita la valoración de los impactos en el caso colombiano.

F. Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres

125. En esta sección se analiza la medida en que las intervenciones del FIDA han contribuido a una mayor igualdad de género y al empoderamiento de la mujer. En la matriz de evaluación de esta EEP (Anexo III), de manera congruente con las características de la estrategia y el programa país del FIDA en Colombia, se propuso focalizar la atención en tres dimensiones: (i) el acceso a activos económicos financieros, fuentes de ingresos y empleos; (ii) el acceso e influencia en las instituciones y organizaciones rurales (liderazgos, toma de decisiones); (iii) las cargas de trabajo y redistribución de beneficios. Lo anterior guarda coherencia con los tres objetivos estratégicos de la política de género del FIDA.¹⁶⁰ Sin embargo, se deben previamente presentar algunas limitantes que condicionan el análisis.
126. **Debilidades en el diseño de los COSOP respecto a un enfoque de género congruente con el contexto-país.** Aun considerando el COSOP más reciente (2017-2022) se evidencia la carencia de una mirada estratégica respecto a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. En este sentido, el COSOP: (i) no se basó explícitamente en un análisis de las anteriores experiencias del FIDA en el país y a nivel internacional; (ii) no se vinculó claramente al marco normativo-político e institucional de Colombia en materia de género y equidad, el mismo que había avanzado sensiblemente respecto a las mujeres rurales;¹⁶¹ (iii) no

¹⁵⁹ MADR, El Campo Emprende. Evaluación de Resultados Zona Centro Norte. Convocatorias 2018 y 2019..., op cit., p.54. Sin embargo, esta recomendación es un tanto contradictoria con las opiniones vertidas en las entrevistas (ver párrafo 50).

¹⁶⁰ IFAD. Gender Equality and Empowerment. Policy. 2012. Página 20.

https://www.ifad.org/documents/38711624/39417906/genderpolicy_e.pdf/dc871a59-05c4-47ac-9868-7c6cfc67f05c?t=1507215182000

¹⁶¹ Desde el 2002, se contaba con la Ley 731 a favor de las mujeres rurales, creándose el Fondo de Fomento para las Mujeres Rurales-FONMUR. En este contexto institucional, se incluyó una línea de Crédito Agropecuario para Mujeres de Bajos Ingresos; líneas de créditos especiales para mujeres y jóvenes rurales, y facilidades para el fortalecimiento de las capacidades financieras del mismo grupo beneficiarios (“Mis Finanzas cuentan”). También existía una Plataforma de “Mujeres Rurales Cuentan” en la UPRA que permitía el acceso a indicadores de la situación socioeconómica de las mujeres y las inversiones dedicadas a ellas. Afuera del sector se contaba con la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer que tenía como función principal prestar asistencia técnica a las entidades del Gobierno Nacional para la incorporación del enfoque de género en sus políticas, planes, programas y proyectos.

introdujo innovaciones en su enfoque puesto que se seguía hablando de “mujeres rurales” sin llegar a abordar los cambios en las relaciones de género necesarios frente a las múltiples causas de la desigualdad en Colombia.¹⁶² En particular, no se abordó consistentemente la dicotomía existente, en el país, entre una situación de violencia, desplazamiento, discriminación por etnia y origen rural que afectaba a las mujeres, y las potencialidades efectivas que la población femenina rural colombiana muestra en sus estrategias de vida diarias, que han sido estudiadas.¹⁶³

127. **Avances concretos en el diseño e implementación de los proyectos.** Los diseños de los proyectos incluyeron propuestas hacia las mujeres rurales basadas en la acción positiva. En este sentido, OR y CE fueron diseñados contando con: (i) diagnósticos sobre la situación de las mujeres en las áreas rurales en Colombia; (ii) una focalización explícita en las mujeres rurales entre los beneficiarios con “cuotas” y actividades para las mujeres beneficiarias en los componentes previstos (pej. concursos, PN, desarrollo de capacidades y fortalecimiento de liderazgo); y (iii) un presupuesto asignado. El enfoque de valorización de activos y de fortalecimiento de los emprendimientos se orientó hacia el empoderamiento económico, como un vehículo implícito para desbloquear, luego, un empoderamiento de carácter multidimensional. Es sólo nueve años después de su lanzamiento, que CE elaboró un documento estratégico ad hoc¹⁶⁴ que contó con la asistencia técnica de AECID y también una evolución de la comprensión del equipo de CE respecto a esta dimensión.¹⁶⁵ Es destacable, al respecto, que no se creara un punto focal de género (una mujer o varón profesional), como suele ocurrir, que a menudo acaba de marginalizar la cuestión, sino que la atención a las mujeres rurales fuera considerada en el conjunto del equipo, transformándose también en una ocasión de desarrollo de capacidades para CE. Igualmente fue un punto clave del trabajo de los talentos y coordinadores locales.
128. **Focalización acertada y metas cuantitativas alcanzadas o sobrepasadas.** Desde un punto de vista cuantitativo, los resultados son satisfactorios. Como se muestra en el siguiente cuadro, en OR, las mujeres representaron el 44%, de los beneficiarios directos al momento del cierre del proyecto.¹⁶⁶ A nivel de CE, las mujeres representan actualmente el 56 % de los beneficiarios.¹⁶⁷ Lo anterior se traduce en datos cuantitativos que incluyen miles de mujeres involucradas en dos de las tres dimensiones señaladas en el párrafo 125: el acceso a activos, ingresos y empleos; y la participación / liderazgo en distintos tipos de organizaciones rurales. No se encontró información acerca de la tercera dimensión ligada a la carga de trabajo de las mujeres, que asumen cada vez más un papel destacado en las

¹⁶¹ En el 2015, en el MADR se creó la Dirección de la Mujer Rural (Decreto 2369). En el marco posterior del proceso de paz, fue surgiendo un nuevo interés para el fortalecimiento de instancias descentralizadas que abordaran los asuntos vinculados con las mujeres rurales y un despliegue normativo de medidas orientadas a la RRI, el acceso a la tierra y la restitución.

¹⁶² El análisis escueto sobre las mujeres rurales y el planteamiento de un conjunto de oportunidades (fortalecimiento de los emprendimientos de las mujeres un mejor acceso a los activos, potenciamiento de la participación de las mujeres en las políticas y las instituciones ligadas a los Acuerdos de Paz) no fue suficiente para contar con lineamientos definidos para guiar la incorporación de la perspectiva de género específicamente en un país como Colombia.

¹⁶³ Ver, por ejemplo: ONU Mujeres, CEPAL, FAO, RIMISP. Enfoque territorial para el empoderamiento de las mujeres rurales en América Latina y el Caribe, 2013. <https://landportal.org/node/30366>

Caso colombiano elaborado con CINEP, 2013. <https://issuu.com/cinepppp/docs/colombia-enfoque-territorial-empoderamiento-mujere>

En el diseño de OR se señala, entre las características innovadoras, “Un enfoque proactivo hacia las mujeres y los jóvenes, quienes, pese a representar los grupos más vulnerables del país, al mismo tiempo poseen el mayor número de posibilidades (por ejemplo, en relación con el funcionamiento de cuentas de ahorros o de otros instrumentos financieros adaptados a sus necesidades). Informe y Recomendaciones del Presidente, FIDA, 2016, página 13.

¹⁶⁴ MADR - Estrategia de Género y Empoderamiento de las Mujeres Rurales – diciembre 2020. Incluye líneas de acciones, actividades, indicadores de medición y plan de trabajo para el periodo 2020 – 2022. Se destacan actividades a nivel de planificación (estudios de líneas de base, indicadores de monitorización, protocolos y documentos de gestión de conocimientos) y a nivel operativo (cursos en línea, diagnóstico de capacidades y talleres para el fortalecimiento e intercambio para mujeres líderes).

¹⁶⁵ Consideraciones levantadas en las entrevistas efectuadas con el equipo de CE.

¹⁶⁶ PCR – OR.

¹⁶⁷ Misión de supervisión 2021 – TOP.

labores productivas rurales. Los resultados logrados son coherentes respecto a las actividades diseñadas e implementadas ad hoc para las mujeres en los proyectos.

Cuadro 11

Participación de las mujeres en los proyectos de la cartera FIDA

<i>Participación mujeres</i>	<i>Beneficiarios planeados (Meta final)</i>	<i>Beneficiarios logrados (Resultados acumulados)</i>
OR	<ul style="list-style-type: none"> Total: 134.400 personas Mujeres y jóvenes: 67.200 (50%) 	<ul style="list-style-type: none"> Total: 100.916 personas Mujeres y jóvenes: 44.403 mujeres (44%) y 5.651 jóvenes (5.6%)
CE	<ul style="list-style-type: none"> Total: 45.400 personas Mujeres: 22.702 (50%) Jóvenes: 8.172 (18%) 	<ul style="list-style-type: none"> Total: 46.607 personas Mujeres y jóvenes: 28.705 (56%) Jóvenes 14.892 (32%)

Fuente: OR: Documento de diseño y PCRV – TOP: Marco Lógico 2021 y Misión supervisión 2021.

129. **Insuficiencia del sistema S&E y del análisis.** En el Anexo X se buscó resumir los principales resultados cuantitativos documentados para ambas operaciones, con una serie de vacíos e imprecisiones que se deben a la insuficiencia de información. Por lo tanto, continúa una debilidad en las líneas de base, los reportes y análisis de los resultados referidos a las mujeres específicamente y, por supuesto, aún más en términos de relaciones de género. En el mejor de los casos, se sigue con el estilo convencional de informes al respecto, “contando” las mujeres y definiendo porcentajes de ejecución. Esto, por supuesto, resta mucho a la visibilidad y una adecuada ponderación de los resultados efectivamente alcanzados. Si la misión no hubiera ido a campo, constatando de manera directa la pertinencia y los procesos en curso con las mujeres y hombres de las asociaciones, la apreciación sería muy distinta. Por lo tanto, se detecta un problema en el ámbito del S&E.
130. **Cambios y desafíos en tres dimensiones.** La dimensión cualitativa de los cambios y los desafíos fue recogida a través de la visita a 35 asociaciones en 9 municipios y 4 departamentos del país, dialogando con 260 personas de las cuales el 60 % fueron mujeres, con un porcentaje importante de mujeres jóvenes, indígenas y NARP. En todas ellas, a excepción de una asociación de 5 mujeres en Tumaco, se pudieron constatar cambios positivos palpables y desafíos concretos, los mismos que se agrupan en las tres dimensiones de análisis de esta EEP, abordadas desde la lógica de distintos tipos de empoderamiento. Los resultados son coherentes con lo adelantado especialmente en Eficacia (párrafo 101), Impacto (párrafos 117, 119, 120), Sostenibilidad (párrafo 136) y con la base mínima de datos cuantitativos a los que se tuvo acceso.
131. **Dimensión 1. Principales rasgos del empoderamiento económico (acceso a activos económicos-financieros y físicos, fuentes de ingresos y empleos).** Los principales logros están ligados a la obtención de ingresos femeninos complementarios y, en algunos casos (pej. mujeres jefas de hogar) sustantivos para la economía del hogar. También se constató una dinamización de los empleos en emprendimientos colectivos de mujeres o en asociaciones mixtas. Destacó la capacidad para enfrentar imprevistos y vulnerabilidades en los negocios, incluso cambiando de rubro o diversificándolos, sobre la base de un progresivo mayor conocimiento de los mercados, no solo los locales. El desafío mayor está ligado a un problema estructural del agro en Colombia, el acceso a la tierra. Por otro lado, sobre todo en el caso de CE, hace falta una mayor consolidación de los negocios impulsados por las mujeres (servicios técnicos, financieros, desarrollo de capacidades, entre otros).
132. **Dimensión 2. Principales rasgos del empoderamiento político (capital social, acceso e influencia en las instituciones y organizaciones rurales - participación, liderazgo, toma de decisiones).** Se muestran logros en 3

niveles: una mayor participación y liderazgo de las mujeres en las asociaciones mixtas, ocupando cargos directivos distintos; un progresivo mayor respeto y valorización de las mujeres de parte de los hombres (familiares y/o participantes en las asociaciones); la conformación de redes sociales femeninas más fuertes que actúan con solidaridad no solo en la gestión empresarial sino frente a las adversidades. Como los proyectos han actuado débilmente a nivel de la institucionalidad local, también en el caso de las mujeres ha habido pocos avances en la relación y negociación especialmente con los gobiernos municipales.

Dimensión 3. Principales rasgos del empoderamiento ciudadano (capital humano, carga de trabajo, redistribución de roles y beneficios en el hogar). Un primer grupo de logros se vincula a la adquisición de mayores capacidades en distintos niveles: la producción (pej. manejo de prácticas agroecológicas); la transformación (más evidente en los servicios rurales como los vinculados a la gastronomía, el ecoturismo y turismo rural); la gestión empresarial y comercialización. La confianza adquirida con estos aprendizajes ha conducido al logro de una mayor autonomía en la toma de decisiones sobre las inversiones y los ahorros generados. Finalmente, en numerosos casos, esto se tradujo en cambios positivos en las relaciones de género dentro de los hogares: negocios desarrollados conjuntamente, pero al mando de las mujeres; mayor respeto de parte de los hombres hacia las mujeres y hasta reconstitución de hogares divididos; mayor gestión conjunta de tareas de cuidado; algunas instalaciones (pej. establos, corrales, pozos de agua y sistemas de riego) que facilitan el trabajo de las mujeres. Sin duda queda un tramo importante para consolidar los procesos. Por otro lado, se necesita mucha mayor información acerca de la redistribución de las cargas de trabajo de las mujeres pre y post desarrollo de los planes de negocios y proyectos.

Recuadro 4

Testimonios sobre los cambios de las mujeres

En nuestra vereda nunca tuvimos presencia del Estado y al comienzo pensamos que el plan de negocio era un engaño. Pero quisimos creer y juntamos la plata de la contrapartida para la crianza de los pollitos. Es un negocio difícil, pero fuimos aprendiendo, de genética, de manejo, de cómo hacer prácticas más orgánicas y de bioseguridad... Ahora competimos con las avícolas de Túquerres y vamos a los mercados campesinos de la Alcaldía, pero sobre todo nos buscan acá mismo... Sobrevivir aquí es puro milagro, pero el proyecto nos ha ayudado no solo con platita sino a ser solidarias, con nuestras madres que son mayores, con nuestras hermanas que estudian, a superar los miedos y entrar a los bancos y las instituciones. Tenemos un gran orgullo de lo que logramos. Túquerres, Asociación Agropecuaria Las Jardineritas.

Aquí somos mujeres desplazadas, migrantes hasta desde Venezuela, algunas solas, otras ya con hijos. Vimos de todo en la vida y ahora con nuestro restaurante recuperamos la esperanza. Todo ha sido duro, puro sacrificio, mucha disciplina. Pero acá estamos, de nuevo luego del COVID, haciendo planes, mejorando nuestro servicio, ahorrando para comprarnos nuestro propio local. Acá los clientes vienen por la calidad, por nuestra atención, por nuestra alegría y buen trato. Estar juntas nos ha ayudado a resolver incluso los problemas en la casa. Ahora los maridos ayudan en algunos casos, y en otros hasta han vuelto al hogar. Puerres, Restaurante mi Pueblito, Precooperativa Multiactiva de Mujeres Emprendedoras de Puerres - PRECOMEEP

133. **Rol de algunas donaciones para apuntalar el empoderamiento de las mujeres.** Si bien la dimensión de género no fue abordada de manera explícita y transversal en el conjunto de donaciones analizadas en la EEPP, durante la misión en terreno se identificaron algunas experiencias valiosas.

- a) **Empoderamiento de las mujeres NARP.** A través de la Fundación ACUA, se logró: (i) poner en la órbita de la agenda pública -en particular en el Ministerio de Cultura¹⁶⁸ a las mujeres NARP; (ii) el reconocimiento de la

¹⁶⁸ La relación con el Ministerio de Cultura es relevante en función de conexiones con las políticas públicas que no se limite al sector agropecuario.

partería tradicional como Patrimonio de la Nación, integrando posteriormente a la Ley Orgánica de Salud; (iii) valorizar productos, recetas y oficios tradicionales, a través de las Escuelas Talleres,¹⁶⁹ parte de una red nacional,¹⁷⁰ desempeñándose en nuevos ámbitos de economía creativa y comercio justo.¹⁷¹

- b) **Empoderamiento desde los conocimientos y los saberes locales: las mujeres rurales como talentos locales.** La experiencia del FIDA en Colombia estuvo muy marcada por el reconocimiento y desarrollo de las capacidades de talentos locales, o sea especialistas -maestros y guías- que pudieran movilizar el patrimonio constituido por los distintos saberes locales. Las donaciones canalizadas al PROCASUR contribuyeron a fortalecer redes, rutas y territorios en los que estos talentos locales jugaron un rol importante. OR y CE trabajaron en esta lógica. El trabajo en campo mostró como esta metodología de aprendizaje vivencial y territorial había sido fundamental en el caso de las mujeres para potenciar su capital social y humano, y también movilizar nuevas fuentes de empleo¹⁷².

134. **Conclusiones sobre Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.** La estrategia y el programa del FIDA en el país se evalúa como **satisfactoria (5)**. Respecto a otras experiencias de desarrollo impulsadas por FIDA, agencias de cooperación y gobiernos, los resultados son más palpables y tienen perspectivas de consolidarse con apoyos adecuados de acompañamiento y recursos que faciliten la sostenibilidad de las iniciativas. Es notable la conexión entre distintos tipos de empoderamiento, no limitados solo a la esfera económica. La principal limitante es el S&E que no da cuenta suficientemente de todo ello, siendo el sistema de recolección y análisis de datos todavía bastante primario. En particular, de las tres dimensiones de empoderamiento consideradas, donde se tienen menores evidencias es en la relacionada a la redistribución efectiva de la carga de trabajo.

G. Sostenibilidad

Sostenibilidad social

135. **Apropiación de los Planes de Negocio y de los resultados logrados.** En la observación y entrevistas de campo se pudo advertir un alto grado de apropiación por parte de las familias, grupos, asociaciones y MyPEs de sus emprendimientos y de los resultados alcanzados, lo que significa una buena base para la continuidad y sostenibilidad. Se reiteran como factores clave para la apropiación y decisión de continuidad de los emprendimientos por parte de las familias y asociaciones, los ya mencionados en el presente informe¹⁷³. Expresan que les costó tiempo y dinero por lo que se sienten parte de la iniciativa y motivados para continuar porque les genera satisfacciones personales e ingresos para la familia.
136. **Reconstitución del tejido social, resiliencia, empoderamiento de la mujer y participación de jóvenes.** Los proyectos se han desarrollado en zonas caracterizadas por la fragilidad de la sociedad civil y sus organizaciones a raíz del

¹⁶⁹ <https://escuelatallernaranja.com/>

¹⁷⁰ El Programa Nacional de Escuelas Taller de Colombia “Herramientas de Paz”, es una de las iniciativas que lidera el Ministerio de Cultura desde el 2009, a través de la Dirección de Patrimonio, donde a través de la formación se recupera el patrimonio y los oficios tradicionales. El nuevo Gobierno lo está retomando en el marco de sus líneas de Inclusión Socio productiva, Paz y Territorios.

¹⁷¹ Durante la misión en Colombia se pudieron visitar dos experiencias, una en Tumaco y la otra en Cartagena. Se pudo constatar el valioso trabajo que se realiza con mujeres y jóvenes, liderizado además por profesionales jóvenes muy capaces. También esto último representa un cambio respecto a la dirección de ONGs y Fundaciones respecto a hombres mayores.

¹⁷² La misión pudo visitar en campo el Territorio de Aprendizaje de Belén de Umbría. Años después del apoyo de PROCASUR con apoyo FIDA, hoy en día no solo sigue vital sino que se reinventó en época de pandemia. Las principales líderes son mujeres.

¹⁷³ Con matices a lo ya mencionado, se refieren a: (i) que la idea del negocio surgió del consenso de los participantes (enfoque de demanda) y/o que ya estaba en funcionamiento; ii) los esfuerzos conjuntos para concretar su aporte propio con diversidad de iniciativas; iii) los trámites y obtención de la personería jurídica; iv) la apertura de la cuenta bancaria y; v) la generación de ingresos para la familia.

conflicto armado y la violencia. En campo se observó que -con la dinámica de los proyectos- se generó confianza, mayores relaciones sociales, cohesión familiar, social y comunitaria; es decir, factores básicos y garantes para la sostenibilidad del capital social y el desarrollo organizacional. El liderazgo de las mujeres, su mayor involucramiento en las actividades económico-productivas y una mayor equidad en los roles del hogar, así como la participación de los jóvenes en los emprendimientos, son otros rasgos que resaltaron en las visitas de campo y que contribuyen a la sostenibilidad de los resultados logrados.

137. La conformación de las asociaciones y MyPEs tiene una importante base familiar y comunitaria aspectos que han favorecido el desarrollo y tejido organizativo. Las diferentes encuestas realizadas por ambos proyectos (OR y CE) muestran que los beneficiarios se sienten empoderados y con nuevas perspectivas para sus organizaciones, actividades económicas y desarrollo personal.

Recuadro 5

Testimonios sobre los cambios en el territorio

- *Nos sentimos más libres y tranquilos, ya que con la coca no andábamos tranquilos. Nos cobraban "la vacuna" los grupos armados. Vivíamos chantajeados y con la preocupación que los hijos se involucren en las actividades ilícitas.*
- *Hemos adquirido más conocimientos.*
- *Hemos logrado confianza entre los miembros de la asociación; ya se puede conversar y hacer amistades.*
- *Tenemos una nueva forma de vivir. Nos hemos escapado de la coca y nuestros hijos piensan estudiar.*
- *La familia está más unida y ahora el trabajo entre el hombre y la mujer es más igualitario.*
- *Se preserva más la salud, al pasarse del cultivo de la coca y uso de químicos y glifosato a cultivos orgánicos. Hay un cambio en la mentalidad de los socios.*

Testimonios recogidos en Entrevistas a participantes de la Asociación de Productores de Frutos del Putumayo - ASOFRUMAYO (Puerto Asís – Putumayo)

138. **Con el Gobierno recientemente instalado se tiene la oportunidad para fortalecer el asociativismo, el tejido y capital social.** Entre los cinco pilares del PND propuesto destaca seguridad alimentaria con el aumento en la producción del agro nacional.¹⁷⁴ De acuerdo con su programa de gobierno, se busca concretizar el Acuerdo de Paz, priorizar la RRI, el desarrollo rural, la economía popular y la formalización y reconocimiento de las organizaciones productivas en aras de fortalecer sus capacidades organizativas, técnicas y productivas; y garantizar su crecimiento y sostenibilidad. Temas que van en línea con los enfoques y la experiencia del FIDA y que permitirían la continuidad y sostenibilidad de los resultados alcanzados.

Sostenibilidad económica y financiera

139. **La sostenibilidad económico-financiera de los emprendimientos aún no está garantizada.** Durante las visitas de campo se verificó que la mayor parte de los emprendimientos se encontraban en ejecución y funcionamiento, con excepción de uno que transitoriamente estaba paralizado.¹⁷⁵ También se encontraron algunos emprendimientos que estaban cambiando de rubro o en reestructuración. Sin embargo, en todas las entrevistas manifestaron su decisión de continuar con las iniciativas, además de explicitar sus planes y desafíos futuros. Existe un alto compromiso y dedicación de las familias y organizaciones con sus emprendimientos. Sin embargo, al no contarse con datos cuantitativos al respecto,

¹⁷⁴ <https://www.valoranalitik.com/2022/08/30/pilares-plan-nacional-desarrollo-gobierno-gustavo-petro/>

¹⁷⁵ ASOMAVI, vereda El Pepino, Mocoa. Se encuentra en la habilitación del terreno para trasladar los galpones de las gallinas ponedoras de un terreno prestado a uno propio.

se aprecia que la mayor parte (al menos 60 %) estaría en proceso de maduración.¹⁷⁶ Existen unos más avanzados, entre los que destacan los de OR, por tener un mayor tiempo de realización y -como señalan sus integrantes- intensidad en la capacitación y asistencia técnica.

140. Las experiencias en diferentes líneas de actividad (turismo, gestión de residuos sólidos, piscicultura, agricultura orgánica) que se consideran como las de mayor potencial se presentan en el siguiente cuadro. Con buenos resultados se observó actividades agropecuarias y de piscicultura ligadas a iniciativas gastronómicas / restaurantes; el turismo rural, especialmente relacionado a la naturaleza/ecoturismo y oferta variada de servicios; sistemas agroforestales (SAF) ligados a empresas de transformación; agricultura orgánica (seguridad alimentaria y mercados locales) y; gestión de residuos sólidos, articulada contractualmente con la institucionalidad local.

Recuadro 6

Asociaciones con potencial de consolidación

Asociación Reserva Fin del Mundo (Fin del Mundo - Mocoa) -OR-. Es un emprendimiento familiar de turismo sostenible y, prácticamente, consolidado. Un tema crítico es la relación de tensión que tienen con el Cabildo Indígena, aspecto que puede afectar su buen desempeño. Tienen la marca registrada en el Viceministerio de Turismo.

Asociación de Guías Turísticos Andino Amazónicos (Fin del Mundo – Mocoa)-CE-. Emprendimiento de jóvenes, principalmente mujeres, que guían turistas en diferentes especialidades. Buscan constituirse como una operadora de turismo. Se proponen (i) articular y unificar fuerzas con diferentes asociaciones de guías, incluidas a las del Putumayo y (ii) revisar y actualizar las normas e implementarlas. Una competencia desleal que tienen es la competencia informal.

Empresa Comunitaria La Pirinola -OR-, servicio de turismo local con piscicultura y restaurante, con importantes ingresos a las familias asociadas y la incorporación de dos socios jóvenes (proceso intergeneracional y de transición del emprendimiento de los adultos mayores a los jóvenes).

Corporación para el Desarrollo Comunitario Rincón del Mar (CORPORIMAR) -OR-. Emprendimiento, en gran medida consolidado, de servicio de gestión de residuos sólidos y recojo de la basura en Rincón del Mar. Cuenta con convenio con la Alcaldía e instituciones públicas y privadas locales. Tienen como desafíos: tecnificarse y ampliar sus capacidades; fortalecer sus alianzas; mejorar la clasificación selectiva de residuos en su planta y mayor sensibilización a las comunidades con los jóvenes.

Asociación de Desplazados de los Montes de María (ASODESAN) -OR-, desarrollan agricultura orgánica, gestionan el medio ambiente y protegen el bosque, con bajos costos de producción y una alta relación con la institucionalidad local. Gestionan los recursos forestales, la biodiversidad y cuidan el medio ambiente. Es una experiencia con alta capacidad de autogestión y sostenibilidad. Una experiencia modélica.

Asociación de Productores y Comercializadores del Bongo -CE-. Emprendimiento de piscicultura en El Bongo - San Onofre. Ganan con la actividad alrededor de un millón de pesos en cada cosecha/venta de pescado. Tienen en el banco 230 mil pesos para casos de mantenimiento y reparación. Han invertido recursos propios (70 mil pesos cada uno), además de su contrapartida, En cada cosecha se distribuyen entre sus 7 socios alrededor de unos 150 mil pesos cada uno. Pretenden mejorar sus técnicas con equipos para implementar un sistema de oxigenación en las piscinas, para incrementar la productividad.

141. **Servicios técnicos y financieros aún insuficientes.** En las entrevistas se valoró el apoyo de ambos proyectos en el acompañamiento, capacitaciones e intercambio de experiencias en

¹⁷⁶ Según estudios realizados, “la tasa de mortalidad de las empresas en los primeros años deja atrás todos los esfuerzos que realizan el gobierno y los pequeños empresarios ya que, dentro de los cinco primeros años, cerca de la mitad de empresas fracasa”. Quintero, Juan Sebastián. Las PyMES en Colombia y las Barreras para su Desarrollo y Perdurabilidad. Ensayo de Grado. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Bogotá, DC, abril 10 de 2018, p.6.

temas técnicos, de gestión y de educación financiera¹⁷⁷. Sin embargo, de manera recurrente, se señaló que los servicios técnicos y financieros para el desarrollo y consolidación de sus emprendimientos son insuficientes y, una vez que los PN han finalizado (ex post), muchas veces son inexistentes. El trabajo de los equipos locales (coordinadoras, técnicos, talentos y promotores) ha sido ponderado por las asociaciones; pero, por la diversidad y especificidad de cada PN, requieren de asistencia técnica especializada de manera sostenida, con mayor continuidad y presencia en el territorio.

142. Las familias y asociaciones demandan una asistencia técnica que las apoye en sus problemas emergentes de manera oportuna en el marco de los diferentes contextos territoriales y poblaciones que deberían atenderse a través de estrategias diferenciadas, en una lógica descentralizada y territorial. Se requiere también apoyo en la diversidad de las líneas temáticas abordadas y aun insuficientemente atendidas a nivel local, como el manejo de plagas y enfermedades, semillas y material genético, sistemas acuícolas y piscicultura, formulación de alimento balanceado con productos locales, gestión del bosque y sistemas agroforestales, incluido el tema de servicios ambientales y bonos verdes; turismo y conservación del patrimonio histórico – cultural y del entorno natural. En la práctica, las familias y asociaciones impulsan estrategias propias para buscar su sostenibilidad económico-financiera¹⁷⁸ y se dan formas -como se señaló en eficiencia- para encarar sus problemas técnicos a través de consultas a las unidades técnicas municipales (UMATAs), a las tiendas agropecuarias, así como por YouTube y redes sociales e iniciativas y experimentos propios.
143. **Limitado acceso a servicios financieros.** En campo se apreció que, en general, los recursos de financiamiento -ex post al de los PN- para el desarrollo de sus emprendimientos son con recursos propios, lo que limita su crecimiento. En algunas asociaciones cuentan con pequeños fondos para mantenimiento o imprevistos; pero, por lo general, buena parte de las iniciativas “viven al día” y el acceso a servicios financieros aún es limitada. Hay experiencias de administración de Fondos Rotatorios propios, orientados sobre todo a emergencias familiares. La profundización de la bancarización es un desafío por encarar a través de productos financieros adecuados a las particularidades de los emprendimientos. Las observaciones que se marcan en las entrevistas para el acceso son el exceso de papeleo y trámites, la falta de garantías (entre ellas no disponen de propiedad de la tierra), las tasas de interés y los bajos montos.
144. **Capacitación técnica y empresarial con entidades competentes.** De acuerdo con las entrevistas, los convenios de CE para el fortalecimiento de capacidades con instituciones públicas como el SENA para la capacitación técnica y empresarial de jóvenes permite complementar esfuerzos y contar con capacidades locales y construcción de capital humano en el terreno. Estas capacidades, además de los talentos y promotores formados con los proyectos, sientan las bases para fortalecer la asistencia técnica a los emprendimientos más allá de los proyectos FIDA. Permite potenciar las capacidades y servicios técnicos en los territorios. Es necesario recuperar y reflotar, de manera innovativa, las iniciativas de los talentos y rutas y territorios de aprendizajes, con nuevas temáticas e instrumentos. También es un desafío la incorporación efectiva en las áreas rurales y territorios de las universidades para impulsar una educación rural pertinente y territorial.
145. **Factores de riesgo para la sostenibilidad.** Entre los que se identifican: la amenaza del narcotráfico, conflicto armado e inseguridad, la incertidumbre sobre la tenencia de la tierra, el incremento de los precios de los insumos agropecuarios y el encarecimiento del costo de vida por la inflación; los efectos del cambio climático; limitado desarrollo de mercados, (especialmente mercados locales, circuitos cortos y compras públicas de la agricultura familiar); la competencia desleal de iniciativas informales con menores costos; la gestión contable y las obligaciones tributarias; la falta de cálculo e incorporación de la mano de obra de

¹⁷⁷ En el caso de CE, los grupos beneficiados de las convocatorias cuentan con el acompañamiento del Proyecto en sus procesos de crecimiento empresarial y organizativo hasta constituirse formalmente e implementar su Plan de Negocio, para el que se incluye apoyo técnico, capacitación en educación financiera y acceso a servicios financieros, comercialización y mercados, entre otros. Contempla 3 fases: (i) Planificación para el desarrollo de capacidades empresariales en el territorio; (ii) Fortalecimiento de las capacidades empresariales y; (iii) Consolidación y sostenibilidad de las capacidades empresariales.

¹⁷⁸ Se considera que el 62 % de las PyMEs colombianas no tiene acceso a financiamiento.

<https://colombiafintech.co/lineaDeTiempo/articulo/el-62-de-las-pymes-colombianas-no-tiene-acceso-a-financiamiento>

los asociados en la estructura de costos y la falta de actualización estratégica de sus PN a los cambios de contexto.

Sostenibilidad institucional

146. **Incorporación y apropiación de las propuestas del FIDA en el MADR.** En el caso de la experiencia y resultados de OR, como se mencionó en el acápite de impacto, se ha dado continuidad al apoyo de las MyPEs y productores en pequeña escala con la creación de la Dirección de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos¹⁷⁹ en el MADR (Decreto 1985 del año 2013), con recursos públicos ordinarios para la implementación de los enfoques del proyecto. Esta decisión fue importante al institucionalizar la temática de los productores en pequeña escala y las MyPEs en un ministerio que tradicionalmente focalizaba sus acciones en el sector de los grandes agricultores. Asimismo, se estableció el Programa de Agricultura Familiar (AF) con el propósito de contribuir a la reducción de la pobreza rural, mejorar la calidad de vida y los ingresos de la AF y objetivos similares a los impulsados por OR en apoyo a los productores rurales en pequeña escala.¹⁸⁰ El proyecto TOP impulsado por el FIDA fue internalizado y apropiado como El Campo Emprende por el MADR. Fue considerado un proyecto emblemático por su capacidad de llegada a los municipios post conflicto. El MADR tiene las capacidades y la fortaleza para dar continuidad y sostenibilidad a los logros de los proyectos después del apoyo del FIDA.
147. **Construcción de institucionalidad local con el fortalecimiento del asociativismo.** Como se mencionó en eficacia, este es un aporte de los proyectos del FIDA, en contextos caracterizados por la fragilidad institucional. Sin embargo, la sostenibilidad de buena parte de las asociaciones no está garantizada y requieren mayor apoyo en servicios técnicos y financieros para su fortalecimiento y, posterior, consolidación.
148. **El desafío de fortalecer la descentralización y las capacidades en los ámbitos locales y territoriales.** Un desafío pendiente es el de delegar las responsabilidades, recursos y capacidades (principio de subsidiariedad) a la institucionalidad de los niveles subnacionales (Gobiernos departamentales, corporaciones regionales y alcaldías municipales); es decir, fortalecer las capacidades en los territorios. Esto también implicaría revisar el rol de la CCI como responsable administrativo y técnico de los proyectos desde Bogotá. El enfoque del FIDA es fortalecer el tejido territorial y las capacidades y dinámicas institucionales propias, con arraigo e identidad territorial.
149. **Estrategia de salida a la final de la ejecución de los proyectos.** En la última misión de supervisión de octubre 2021 se decidió que el equipo del FIDA trabaje conjuntamente CE, MADR y DNP en una hoja de ruta que explicita los diferentes escenarios y pasos a seguir hacia la institucionalización del proyecto y su metodología en la estructura estatal. También CE desarrolló una Estrategia de Sostenibilidad 2020 – 2022. En el caso de OR, se buscó la institucionalización del proyecto, con los resultados e incidencia señalados, pero de igual manera se encaró esta estrategia de salida a la finalización del proyecto. Un desafío por encararse en próximas intervenciones del FIDA es que la estrategia de salida sea definida desde el propio diseño de los proyectos y se haga un monitoreo continuo sobre sus avances y resultados. FIDA ALC señala que el diseño de la nueva operación prevé una institucionalización “anticipada”, ya que propone la inserción de la metodología CE dentro de la estructura ordinaria de la ADR.

(i) Ampliación de escala

150. **Limitada estrategia de ampliación de escala, a pesar del potencial.** El COSOP no establece lineamientos y una estrategia clara respecto a la ampliación de escala. Se centra, de manera genérica, en: (i) la innovación a través de la asistencia técnica, donaciones y proyectos para documentar nuevos ámbitos prioritarios, métodos, instrumentos y prácticas; (ii) el seguimiento y evaluación para extraer lecciones para políticas públicas y; (iii) colaboración con

¹⁷⁹ Bajo la responsabilidad de formular y evaluar políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo rural con enfoque territorial, orientadas a: (i) desarrollo del capital social rural, (ii) acceso a activos productivos, (iii) desarrollo de capital humano, (iv) promoción de la seguridad alimentaria, la microempresa rural, el desarrollo de las micro finanzas, de competencias laborales y el acompañamiento técnico y cofinanciación de proyectos productivos sostenibles a las poblaciones rurales vulnerables, especialmente mujeres y jóvenes rurales, víctimas del conflicto.

¹⁸⁰ Como: Fortalecer las capacidades productivas y asociativas; apoyar el diseño y de desarrollo de proyectos productivos y de innovación; mejorar la capacidad de negociación y acceso a los mercados; desarrollar un modelo de gestión institucional; desarrollar un sistema de información; entre otros. El programa se enmarcaría en la Dirección de Generación de Ingresos.

gobiernos, organismos rurales y sector privado. En el diseño de los proyectos también se mantienen las generalizaciones. En OR, a pesar de ser el depositario y continuador de las innovaciones implementadas por PADEMÉR, el escalamiento se focaliza en los gobiernos descentralizados y en las innovaciones de los propios emprendimientos. En CE, existe un mayor avance al incluir en su objetivo de desarrollo el escalamiento de innovaciones y explicitarse en uno de sus objetivos específicos¹⁸¹ y en el Componente 2.¹⁸²

151. Existe un importante potencial para el escalamiento de los enfoques, metodologías, prácticas de las intervenciones del FIDA en Colombia, pero que no se terminan de difundir, posesionar y/o evidenciar como parte de las políticas públicas. Ya en la evaluación 2014 – 2017 de CE se señalaba que una alta proporción de los instrumentos de intervención diseñados mantenían su pertinencia y tenían potencial de producir impactos favorables y posibilidades de escalamiento de los resultados alcanzados. Sin embargo, objetivos como la promoción de procesos de aprendizaje, manejo del conocimiento y escalamiento de innovaciones entre entidades territoriales y otros, no fueron cumplidos.
152. **Resultados poco explicitados y argumentados.** Los resultados evidenciados en los informes disponibles para la presente EEPP son bastante limitados, poco explícitos y sin datos que evidencien la incidencia y ampliación de escala de las intervenciones del FIDA en Colombia. Por lo observado en terreno y, sobre todo, en entrevistas con actores clave, se extrae que el FIDA en Colombia ha logrado adaptar/implementar enfoques, mecanismos, metodologías e instrumentos de experiencias exitosas en la región, como las del Perú, que tienen un importante potencial para escalarse en las políticas públicas nacional y descentralizadas. Lo que se ha logrado -hasta ahora- en el MADR, está muy por debajo de ese potencial y parte de la explicación está-como ya se señaló en la sección de Coherencia- en la ausencia de una sólida estrategia de comunicación, por un lado, y en las debilidades relativas a la capacidad de priorizar y establecer alianzas con otros sectores y agencias, incluyendo los niveles subnacionales de gobierno, por otro.
153. **Importantes temas de ampliación de escala poco visibilizados.** Falta -además visibilizar los temas señalados- sistematizar y evidenciar la influencia del FIDA en el escalamiento de importantes decisiones de políticas públicas, entre las que destacan: (i) la ampliación del programa para la mejora de activos e ingresos por el MADR con el programa financiado por el Banco Mundial “Alianzas Productivas”, como se menciona en el Informe PCRV de OR (p.14) y en este informe (Coherencia); (ii) los ejemplos explicitados sobre contribuciones exitosas de FIDA al diálogo de políticas (Coherencia); (iii) los aprendizajes de OR y la creación de la Dirección de Capacidades y Generación de Ingresos a través de su estrategia de inversiones en el MADR; (iv) los productos financieros desarrollados a favor de las MyPEs, incorporados en FINAGRO y Banco Agrario; y (v) las experiencias y resultados de las diferentes donaciones, como los casos de Territorios de Aprendizajes y Talentos Locales impulsados por PROCASUR como el enfoque hacia los activos culturales innovados por Fundación ACUA.
154. **Conclusión sobre ampliación de escala.** Se pondera la ampliación de escala como ***moderadamente insatisfactoria (3)***. El potencial alcanzado en las intervenciones del FIDA a nivel de enfoque, metodologías y herramientas no se aprovechó y escaló en los ámbitos nacionales como a nivel internacional. Se tiene alto potencial que está aún por desarrollarse y se perdió mucho tiempo en estos últimos años, cuando el terreno estaba abonado para poder avanzar más rápida y consistentemente. Las principales causas se deben a carencias en las estrategias impulsadas en cuanto a alianzas/ asociaciones y en la comunicación.

¹⁸¹ “Promover procesos de aprendizaje, manejo del conocimiento y escalamiento de innovaciones y buenas prácticas de gestión del desarrollo rural entre entidades territoriales que invierten a favor de las familias rurales pobres.”

¹⁸² “El proyecto realizará inversiones para incentivar el diseño, validación y escalamiento de nuevos productos y servicios financieros, especialmente orientados a fortalecer la capacidad de la población objetivo del proyecto y sus asociaciones para constituir y gestionar soluciones financieras adecuadas a sus necesidades, incluyendo la incorporación de tecnologías de comunicación e información”.

(ii) Gestión del medio ambiente y los recursos naturales y adaptación al cambio climático

155. **Identificación de los retos ambientales y de la variabilidad climática, con acciones y resultados limitados.** En los COSOP (actualización) 2008¹⁸³ y 2017 – 2022¹⁸⁴ y en los proyectos OR y CE se coincide en la importancia de poner atención tanto en la gestión ambiental y de los recursos naturales como en los riesgos del Cambio Climático.¹⁸⁵ En los proyectos se han realizado diferentes acciones como sensibilización en la temática; valoración del impacto ambiental en el proceso de selección de los PN y emprendimientos; concursos específicos, el impulso a planes medio ambientales sostenible (PMAS), apoyo técnico para prácticas agrícolas amigables con el ambiente y promoción de buenas prácticas entre los beneficiarios del programa. Sin embargo, no se reportan los impactos logrados con estas acciones y, en los diferentes informes que accedió el equipo de evaluación, se presentan resultados descriptivos y limitados. Desde el diseño de los proyectos no se abordó adecuadamente una estrategia de gestión del medio ambiente y de los recursos naturales (GMAyRN) y de adaptación al cambio climático.
156. En la experiencia de OR, según el PCRV, no se reporta el impacto de estas iniciativas, aspecto que dificulta su evaluación y que implicaría que el programa no dio prioridad a la temática. La única información facilitada en la documentación del programa da cuenta de un análisis realizado entre 210 MyPEs -durante la formulación del PCR- que indica que el 30 % de éstas invirtió específicamente en aspectos ambientales; sin aportar mayor evidencia.
157. En el caso de CE, por el informe de supervisión de octubre 2021, también se desprende que tampoco se le dio la prioridad suficiente o que estas medidas se tomaron tardíamente. Se habla de manera genérica que, a pesar de no haber estado contemplado en el diseño, el proyecto ha elaborado herramientas e instrumentos y las organizaciones muestran avances en la ejecución de medidas de gestión ambiental y que en los PMAS revisados la implementación de medidas de gestión ambiental se encuentran entre el 50 y 100 %.¹⁸⁶ Respecto a los emprendimientos de la Convocatoria 2020, se señala que el 90% de los emprendimientos cuenta con Plan de Manejo Ambiental, Climático y Social (PMAS) en proceso de apropiación por las organizaciones. También se menciona que el proyecto está desarrollando mecanismos y herramientas para el monitoreo de las medidas de Adaptación al Cambio Climático (ACC), aspecto que difícilmente llegaría a su aplicación, dada la finalización del proyecto en 2022.
158. **La implementación de los PN y emprendimientos ha tenido impactos positivos con el medio ambiente y los recursos naturales.** En la observación en campo se pudo advertir que, en general, los PN y emprendimientos implementados no generan impactos ambientales negativos y, más bien, es común ver la implementación de prácticas amigables con el medio ambiente. En proyectos de turismo rural, piscicultura, sistemas agroforestales y agrosilvopastoriles y de agricultura orgánica se tiene de manera específica y explícita el cuidado del medio ambiente, la gestión de los recursos naturales y la biodiversidad como

¹⁸³ Señala que “Entre las nuevas preocupaciones el cambio climático es un tema de relevancia estratégica para el país.”, p. 6.

¹⁸⁴ Considera que en las zonas rurales el FIDA debería centrar su atención en 3 temas clave: elevado riesgo o baja resiliencia al cambio climático; la pérdida de biodiversidad, degradación de suelos y la desertización y; la falta o exceso de agua por el cambio climático, y la gestión inadecuada de los recursos hídricos, lo que entraña importantes riesgos para la agricultura en pequeña escala y la seguridad alimentaria. Señala que bajo el liderazgo Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, se cuenta con políticas nacionales en materia de cambio climático de las más avanzadas de América Latina, incluidas en el PND. En su Apéndice III presenta “Recomendaciones sobre medio ambiente y cambio climático para el FIDA” relativas a (i) Oportunidades en el marco del proceso de paz y post-conflicto y (ii) Adaptación al cambio climático y resiliencia rural.

¹⁸⁵ En el diseño (actualizaciones) e informes de los proyectos no se menciona la utilización de los Procedimientos para la Evaluación Social, Ambiental y Climática (PESAC). Los proyectos se formularon antes de la entrada en vigor de los PESAC en enero de 2015. Tampoco se evidencia que en los ajustes realizados se hayan considerado dichos procedimientos.

¹⁸⁶ En el informe de supervisión (párrafos 70 y ss.) se señala que: “En los casos de PMAS revisados y durante las visitas de campo se identificó que se requiere mejorar el abordaje de los riesgos asociados a las líneas productivas (sequías, contaminación de aguas, manejo de aguas residuales, inundaciones, deforestación), así como procurar que las medidas de gestión se articulen con planes o iniciativas locales que favorezcan su sostenibilidad, por ejemplo, en el caso de la segregación de residuos. Se recomienda aprovechar los mecanismos y canales de comunicación al alcance del proyecto, como las cápsulas informativas, para destacar los avances de las organizaciones en la gestión ambiental de sus emprendimientos, como una forma de motivar la adopción de nuevas prácticas ambientales. La formulación e implementación de los PMAS es relativamente reciente, y el proyecto se encuentra definiendo los mecanismos para monitoreo de las medidas de gestión ambiental implementadas.”

factores centrales de su propuesta. En emprendimientos visitados se aprecia que el desarrollo sostenible es parte de su filosofía y enfoque de desarrollo como en el caso de ASODESAN.

Recuadro 7

Testimonio sobre sobre Gestión de los Recursos Naturales

“Desarrollamos una agricultura orgánica, con bajos costos de producción y gestionamos el medio ambiente. Somos personas que no matamos a los animales del bosque. Somos un escudo, una barrera para proteger la naturaleza. Ahora vemos a venados, a animales que conviven en nuestra granja.” Testimonio de Asociación de Desplazados de los Montes de María -ASODESAN.

159. **Contribuciones incipientes al manejo de recursos naturales y adaptación al cambio climático.** Las intervenciones han desplegado estrategias para que los proyectos de las asociaciones y MyPEs sean respetuosos y amigables con el medio ambiente a través de acciones ambientales incluidas en los PN. Se impulsaron líneas específicas para la sostenibilidad ambiental como el caso de CE que priorizan la restitución/restauración del bosque, los sistemas agroforestales y agrosilvopastoriles, el desarrollo de negocios verdes, el turismo rural sostenible; además de la gestión y manejo de los residuos sólidos y líquidos, entre otras acciones que contribuyen a la reducción de las emisiones y a mitigar/adaptarse a los efectos del cambio climático. En campo se pudo comprobar una sensibilidad y compromisos generalizados de las asociaciones y los beneficiarios para estas temáticas, como factores que deberían convertirse en centrales en la consolidación de sus emprendimientos futuros. La ausencia de una visión territorial restringe la mirada, acciones y los impactos en la gestión de los recursos naturales y las medidas frente al cambio climático. La falta de relacionamiento y coordinación con la autoridad nacional (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, cuyo liderazgo fue explicitado en el COSOP) fue otro factor limitante en las intervenciones del FIDA en Colombia sobre la GMAyRN y la ACC.
160. **Se impulsaron estrategias de adaptación y resiliencia a los efectos del cambio climático.** Se desarrollan proyectos específicos de gestión de residuos sólidos y, en todos los proyectos, se enfatiza el manejo de residuos, la conservación de los recursos hídricos, la producción de abonos orgánicos. Se promueve la implementación de acciones orientadas a la mitigación y adaptación al cambio climático con resultados positivos al lograrse al menos la implementación de una medida a favor de este objetivo en cada grupo o asociación. Existe en las familias y asociaciones una amplia conciencia ambiental. Sin embargo, es necesario superar la mirada focalizada solamente en los PN y emprendimientos para impulsar estrategias de resiliencia y adaptación a nivel territorial e intersectorial.
161. **Alineación de las acciones y experiencias de GMAyRN con las propuestas del nuevo gobierno.** Las propuestas y experiencias impulsadas por las intervenciones del FIDA sobre esta temática se encuentran en consonancia con las políticas y acciones que el nuevo gobierno se propone impulsar. Pueden constituir un importante insumo para las propuestas gubernamentales en materia de la “creación de sistemas agroforestales, silvopastoriles, de aprovechamiento de productos no maderables del bosque y turismo de naturaleza que estén liderados por organizaciones comunitarias.” Se plantea que “De manera inaplazable transformaremos áreas en conflictos por usos del suelo, en zonas forestales, agrícolas, agroecológicas y agrosilvopastoriles mediante procesos de reforestación, de suministro de agua, de reintroducción de especies nativas, de abono y recuperación de nuestros suelos”.
162. La gestión del medio ambiente y de los recursos naturales y adaptación al cambio climático se califica como **moderadamente insatisfactoria (3)**. En el enfoque de los COSOP y en el diseño de los proyectos se explicitó la GMAyRN y la problemática del Cambio Climático; sin embargo, su incorporación y puesta en práctica ha sido limitada a los PN y emprendimientos (proyectos específicos y acotados). No se ha tenido una estrategia más amplia a nivel de los territorios y zonas de intervención. En la documentación facilitada y revisada, la información es genérica y no se encuentra una evaluación específica sobre estos temas.
163. **Conclusión sobre sostenibilidad.** La valoración del criterio de sostenibilidad se considera como **moderadamente satisfactoria (4)**. Es destacable la sostenibilidad social; pero, se aprecia que la sostenibilidad económica y financiera de los emprendimientos aún no está garantizada. De igual manera, existe un importante aporte del FIDA a la sostenibilidad

institucional, pero se mantiene un enfoque excesivamente centralizado que no contribuye al desarrollo de las capacidades institucionales locales.

H. Desempeño global de la estrategia y el programa en el país

164. **Conclusión sobre el desempeño global.** En general, los análisis y la evidencia anteriores sugieren que la estrategia y el programa del país han tenido en cuenta los desafíos y prioridades clave, a la luz del contexto del país, y han contribuido a un cambio positivo en los grupos marginados en áreas afectadas por la violencia y el conflicto armado. Se lograron resultados mixtos en relación con las actividades no crediticias, la ampliación de escala, así como la gestión de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático. Por lo tanto, el desempeño de la estrategia y el programa del FIDA en Colombia fue en general moderadamente satisfactorio, como se refleja en el siguiente cuadro.

Cuadro 12

Resumen de puntajes por criterio: EEPP Colombia

<i>Criterios de evaluación</i>	<i>Clasificación</i>
Pertinencia	5
Coherencia	4
<ul style="list-style-type: none"> Gestión del conocimiento 	3
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de asociaciones 	3
<ul style="list-style-type: none"> Diálogo sobre políticas 	4
Eficiencia	4
Eficacia	5
<ul style="list-style-type: none"> Innovación 	5
Impacto en la pobreza rural	4
Sostenibilidad	4
<ul style="list-style-type: none"> Escalamiento 	3
<ul style="list-style-type: none"> Gestión de los recursos naturales y adaptación al cambio climático 	3
Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres	5
Desempeño global	4,00

(*) media aritmética de las puntuaciones anteriores.

Observaciones principales

- Las estrategias y los programas FIDA han introducidos y validados enfoques y mecanismos innovadores para la lucha contra la pobreza y el desarrollo rural del agro colombiano. La pertinencia del FIDA, aunque intermitente en el tiempo, está basada en este nicho reconocido. No obstante, se diluyó el enfoque territorial, que fue presente en el diseño del último COSOP y la última operación de crédito.
- No se aprovecharon suficientemente las oportunidades que derivan de la posibilidad de vincular una cartera crediticia y no crediticia en el marco de la estrategia y el programa país. Consecuentemente dimensiones como las de la gestión de los conocimientos, el diálogo sobre políticas y el desarrollo de asociaciones, muestran aristas que frenaron una contribución de mayor impacto y visibilidad del FIDA en el país.
- En este sentido, se desaprovechó también de los resultados y potenciales de varias de las donaciones, sobre todo aquellas que -a su vez- innovaron en los ámbitos del desarrollo de capacidades y del trabajo con sectores en situación de alta pobreza y discriminación, como las poblaciones NARP. Consecuentemente se perdió la posibilidad de una incidencia de mayor magnitud en sectores no sólo del agro, pero consustanciales a la lucha contra la pobreza y la atención a una ruralidad, que está cambiando y que requiere de un despliegue de esfuerzos no circunscrito solo a un Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- Igualmente se han desplegado de manera insuficiente las alianzas útiles entre FIDA, otras agencias de cooperación (si se excluyen las que cofinanciaron los proyectos), y otros asociados potenciales en el sector público y privado.
- Las mayores limitaciones se muestran a nivel de gestión de los conocimientos que aparece fragmentado, por la misma débil utilización de los principales productos de las donaciones; y sobre todo con sistemas de S&E poco institucionalizados, fragmentarios y convencionales para reportar efectos e impactos.
- De esta manera, no se registran, suficiente y sólidamente, por ejemplo, los ámbitos en los que se realizó un diálogo e incidencia concretos en políticas sino tan solo se hace un recuento de actividades. En la esfera de género y empoderamiento de las mujeres se consignan algunos datos cuantitativos poco sistemáticos y estratégicos, restando mucho del gran trabajo que se realizó, en terreno, con muy buenos resultados al respecto.
- En relación con la ejecución de las dos operaciones de créditos consideradas en la EEPP, la eficiencia y eficacia fueron, respectivamente, moderadamente satisfactoria y satisfactoria. En ambos casos, luego de un arranque lento y con dificultades, se muestran buenos indicadores de cumplimiento. Destacan especialmente las contribuciones del Gobierno, otras agencias (AECID, UE) y de los beneficiarios. Lo anterior, más allá del dato económico-financiero, es un resultado importante del nivel logrado de pertinencia y "apropiación" de las operaciones FIDA en Colombia.
- El análisis de impacto padece de las mismas limitantes que derivan de los distintos S&E estructurados y empleados en el período de la EEPP. Sin embargo, la buena focalización de las operaciones en términos poblacionales y territoriales, conduce a identificar impactos en el plano de la reducción de la pobreza, ingresos y empleos, activos físicos y financieros y, de manera destacada, en el capital humano y social de los beneficiarios.
- La sostenibilidad se visualiza más a nivel social, de manera muy pertinente con la vulnerabilidad e inseguridad el contexto rural colombiano y, parcialmente, a nivel institucional en el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Sin embargo, es aún parcial a nivel económico financiero y técnico por el grado incipiente de consolidación de los emprendimientos locales. La ampliación de escala carece de una estrategia al respecto, y las cuestiones relativas a la gestión del medio ambiente y de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático están presentes -especialmente en la conciencia y práctica de los beneficiarios. Sin embargo, no recibieron un apoyo suficiente y carecen de una visión territorial y de contribuciones especializadas que podrían ampliar las perspectivas de impacto futuro.

IV. Desempeño de asociados

165. En este capítulo, la EEPP evalúa cómo los dos asociados clave en la ejecución del programa del país, el FIDA y el Gobierno (incluidas las autoridades centrales y locales y los organismos de ejecución) han apoyado el diseño, la ejecución y el logro de resultados, un entorno normativo propicio y el impacto y la sostenibilidad de la intervención o el programa en el país. En la evaluación se consideran las acciones directas (realizadas por sus representantes) e indirectas (a través de terceros). Como muchos de los elementos inherentes a este capítulo ya han sido abordados, por su pertinencia, en el análisis de los criterios del Capítulo III y en el Capítulo IV, aquí se realiza una breve síntesis de lo esencial.

A. FIDA

166. **Mejoramiento de la calidad y pertinencia de los COSOP en un contexto-país complejo.** Se cuenta con dos COSOP que cubren el período 2003-2022, aunque no queda clara la vigencia del primero, luego de su actualización en el 2008. Durante la EEPP, se identificaron varios elementos clave al respecto: (i) un incremento de la calidad y pertinencia entre los COSOP, siendo el segundo más congruente con los cambios del país respecto a la nueva agenda rural del Gobierno y el PND vigente; (ii) un buen empleo de las lecciones aprendidas del FIDA en el país, considerando las innovaciones que, desde el Fondo, se contribuyó a incluir para una mayor atención a la población rural pobre; (iii) un amplio proceso de consulta para su diseño, sobre todo a nivel institucional. Ambos COSOP incluyeron una revisión analítica del contexto del país y el último tuvo en cuenta también los principios clave de las intervenciones del FIDA en países en situaciones de fragilidad, las mismas que, en Colombia, se refieren especialmente a los conflictos y manifestaciones de violencia e inseguridad que afectan el agro y el olvido histórico de los pobladores rurales: desigualdades basadas en el género; gestión sostenible de los recursos naturales, adaptación al cambio climático. También se plantearon mecanismos de promoción, fortalecimiento institucional y mejora de la dirección, seguimiento y evaluación de proyectos y programas. Las debilidades de los COSOP fueron analizadas en las secciones de Pertinencia y Coherencia.
167. **Cartera reducida y poco dinámica del FIDA en Colombia.** FIDA tuvo solo 4 proyectos en Colombia desde 1981, el último (CE) tuvo una entrada en vigor (ver Cuadro 5) a finales del 2012 y no se logró la aprobación por parte del Gobierno de Colombia de la nueva operación diseñada en el 2017. Durante el 2022 se ha avanzado con el codiseño de una nueva operación que amplía y profundiza, con algunos elementos de mejoría, las buenas prácticas de El Campo Emprende y será implementada por la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) como parte de su quehacer ordinario, contribuyendo a la institucionalización de la metodología impulsada por el FIDA en Colombia. La débil evolución de la cartera tiene dos factores explicativos clave: (i) las asignaciones bajas / nulas del PBAS de FIDA para Colombia durante el período evaluado (ver párrafo 30)¹⁸⁷, sustancialmente inferiores a los fondos disponibles a través de otras agencias de cooperación multilateral (ver párrafos 25 y 26); y (ii) la disponibilidad presupuestaria del Gobierno de Colombia, otorgada al sector con el que colabora el FIDA desde el MinHacienda, en el caso de las operaciones de préstamos. Esta disponibilidad fue distinta dependiendo de los períodos y la situación macroeconómica del país. Sin embargo, en la dinamización de la cartera también juegan un rol relevante: (i) la capacidad de interlocución del FIDA con el Gobierno; (ii) la construcción de alianzas para obtener co-financiamientos concretos; (iii) el análisis de los riesgos en la fase de diseño de COSOP y operaciones; y (iv) una adecuada orientación de las donaciones hacia actividades no crediticias relevantes como la gestión de los conocimientos y el diálogo sobre políticas.
168. **Diseños participativos de proyectos con enfoques y mecanismos validados de empoderamiento de las asociaciones y los beneficiarios rurales.** Éste es

¹⁸⁷ En síntesis, históricamente Colombia tuvo una asignación de recursos de un total de US\$ 85 millones entre 2010 y 2018. Entre 2013 y 2018 fue una de las mayores PBAS en América Latina (unos US\$ 54 millones) luego de Brasil. Desde 2019, Colombia no tuvo PBAS mientras sí hubo asignaciones entre US\$ 15 millones y US\$ 25 millones para México, Brasil y Haití. Desde el 2022, en el caso de Colombia se pasará al sistema BRAM.

un aspecto destacado de la actuación de FIDA en Colombia: la maduración de un enfoque innovador y de metodologías de implementación de los proyectos. Todo ello no se refleja solo en las consultas realizadas con los actores locales en fase de diseño o en la participación de representantes de los beneficiarios en los Comités Directivos. El núcleo diferencial de las operaciones FIDA en Colombia está en un conjunto de mecanismos que, como se ha visto en las secciones anteriores, fortalecen la ciudadanía y el capital social: una buena focalización territorial y poblacional; la aplicación concreta de un enfoque de demanda; la asignación competitiva de recursos; el depósito de la contrapartida de los beneficiarios; el desarrollo de capacidades, especialmente las basadas en los aprendizajes territoriales e inter-pares. En campo se constató que estos aspectos son los más apreciados por los mismos beneficiarios.

169. **Gestión en el marco de la descentralización del FIDA.** La estrategia y el programa de FIDA en Colombia dependen de la División de América Latina y el Caribe. Como resultado de la descentralización, esta División tiene tres oficinas: Perú que sirve como oficina multipaís para la región andina y Conosur, Brasil que se estableció como oficina-país y el *Centro Regional de Conocimiento y de Cooperación*, y Panamá donde se instaló la oficina multipaís para Mesoamérica y el Caribe. Las oficinas entraron en funcionamiento respectivamente en 2004 (Perú), 2008 (Brasil) y 2018 (Panamá)¹⁸⁸.
170. Durante el período evaluado, cinco directores de país estuvieron a cargo de Colombia. A excepción del primero que se quedó varios años, el promedio de los otros fue de dos años cada uno (ver cuadro 1). Ésta es una rotación bastante alta, sobre todo para llegar a operar con una perspectiva estratégica en un país complejo como Colombia. Solo en un caso, el director residió un tiempo en Colombia. En todos los casos, los directores fueron responsables de varios países, incluyendo la directora actual (ver párrafo 32)¹⁸⁹. Si bien es una práctica común en el FIDA, no deja de tener problemas en términos de visibilidad y posicionamiento del Fondo en el país, así como de la continuidad de procesos que requieren tiempo y espacios adecuados para establecer diálogos, negociaciones y alianzas concretas. En este sentido, la EEPP apreció positivamente la inclusión de consultores FIDA nacionales con mucha experiencia en el ámbito del Gobierno y las políticas públicas, y con gran conocimiento de la trayectoria de las experiencias (tanto a nivel de préstamos como de donaciones) del Fondo en Colombia.
171. **Misiones de supervisión y apoyo técnico del FIDA.** El Cuadro 13 presenta las diversas misiones de apoyo a los dos proyectos OR y CC desplegados por el FIDA. Con OR, durante seis años, el FIDA realizó cinco misiones de supervisión, incluida la Revisión de Medio Término (RMT), de las cuales cuatro con un equipo multidisciplinario y técnico. Entre 2012 y 2022, CE se benefició de siete misiones de supervisión del FIDA ¹⁹⁰. Con la crisis sanitaria ligada al COVID-19, hubo una misión de supervisión virtual en 2020 y la misión presencial se realizó nuevamente en 2021. La frecuencia promedio de misiones para el período evaluado fue de una misión de supervisión y otra de apoyo técnico por año. En los momentos de crisis (como con CE entre el 2015 y 2017) hubo un número considerable de viajes del director país para tratar de resolver los aspectos críticos¹⁹¹.

¹⁸⁸ IFAD *Administrative Toolkit for the Field*.

¹⁸⁹ Actualmente la Directora país reside en Panamá y se ocupa de otros países de la región.

¹⁹⁰ Durante la EEPP se solicitó el documento de RMT, el mismo que no se encuentra disponible en el sistema FIDA.

¹⁹¹ Información recaudada a través de las entrevistas.

Cuadro 13
Resumen de apoyo y supervisión al OR y TOP / Campo Emprende

Tipo de apoyo	OR	TOP/CE
Supervisión	Misiones en 2008, 2009, 2010, 2011 et 2012; una misión de medio término en 2010	Siete misiones en 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021. Misión de medio término no disponible
Apoyo técnico FIDA	Misiones de apoyo técnico en 2010 y 2011, 2012, 2013 (fiduciario, género y juventud, desarrollo rural y S-E)	Misiones de apoyo técnico en 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 (SyE, servicios financieros, fiduciarios, cambio climático, adquisiciones, genero)

Fuentes: OR – PCR, TOP: compilación de informes de supervisión y medio término.

Gestión de la cartera del FIDA

172. **Conclusión sobre el desempeño del FIDA.** Considerando el período de la EEPP el desempeño del FIDA se considera como ***moderadamente satisfactorio (4)*** con varios elementos positivos respecto al enfoque y su aplicación en proyectos de desarrollo rural, y la presencia de un conjunto de consultores nacionales que detienen la memoria histórica del Fondo en el país y con capacidad de interlocución en distintos niveles. También se muestran limitantes importantes como es el caso de la escasa dinamización de la cartera y los problemas relativos a la disponibilidad presupuestaria. Más que la ausencia de una oficina, la rotación de los directores en los últimos años y el hecho que deban asumir responsabilidades en distintos países, son factores que reducen la posibilidad de un mayor reconocimiento del FIDA en el país y de una gestión más integral y estratégica la cartera.

B. Gobierno

173. **Rol clave del Gobierno en el diseño y aprobación de los proyectos.** Como se analizó en la sección de Coherencia, Colombia cuenta con marcos normativos para la relación con la cooperación internacional y un conjunto de instituciones sólidas (como DNP y MinHacienda) para la planificación y financiamiento de los préstamos. Este contexto influyó tanto en el diseño y aprobación de OR y CE, como en la cancelación de la operación del 2017. La formulación del OR usó el documento CONPES 100 para sus políticas de focalización y consideró lo que fue acordado en su convenio de préstamo¹⁹². La formulación de CE estuvo acompañada también de un proceso de consulta bien estructurada con el Gobierno que condujo a la aprobación de la Nota Conceptual¹⁹³.
174. **Cumplimiento de compromisos financieros.** La información recopilada revela que el Gobierno del Colombia ha cumplido o sobrepasadas las obligaciones previstas en los contratos de préstamo, especialmente en lo que respecta a la contrapartida financiera. Al respecto, la información esencial se encuentra en Eficiencia y Eficacia. Gracias a una mayor inversión de recursos de la contrapartida nacional, hubo un aumento de la ejecución de actividades relativas a la gestión del conocimiento y en las de inversiones y capitalización en los activos de las micro-empresas rurales¹⁹⁴. Para CE, el programa ya completó casi todas sus actividades previstas (y alcanzado los resultados esperados), mostrando un satisfactorio uso de los recursos en relación a las metas previstas y una ejecución eficiente¹⁹⁵.
175. **Gestión y Dirección de los proyectos.** La creación, por orden del MADR de una Unidad Nacional de Coordinación (UNC) con autonomía de gestión administrativa y financiera, fue consistente con los principios de rendición de cuentas en la toma de decisiones y gestión por resultados, y facilitó la diligencia en la realización de las actividades. En el caso de OR, la rotación del personal fue mínima ya que tanto el

¹⁹² El CONPES 100 contiene recomendaciones técnicas a tener en cuenta por parte de los ministerios y entidades encargadas del diseño y ejecución de programas sociales para los procesos de focalización de sus diferentes programas.

¹⁹³ PDR – TOP.

¹⁹⁴ PCR – Oportunidades Rurales.

¹⁹⁵ Misión de supervisión 2021.

director, así como la mayoría de los especialistas responsables de los diferentes componentes no fueron objeto de mayores cambios. De la revisión documental y las entrevistas, surgió que, en CE, la gestión inicial fue más problemática, sobre todo en los años de la crisis en los que hubo cambios, un personal mínimo y las capacidades técnicas fueron inicialmente insuficientes. Asimismo, se mencionó de manera reiterativa la relación compleja con la CCI. Un tema a revisarse en siguientes operaciones es el traslape de funciones, responsabilidades y atribuciones entre una UNC y una instancia como la CCI.¹⁹⁶ Por otro lado, el Comité Directivo de los proyectos funcionó de acuerdo a lo establecido con una participación de las distintas partes.¹⁹⁷

176. **Equipos técnicos y administrativos con capacidades e integrados al MADR.** En los informes revisados como en las entrevistas, se destaca que los resultados alcanzados por los proyectos FIDA se deben en gran medida a que se logró conformar equipos técnicos con capacidades, compromiso y que en el proceso de implementación fueron ganando experiencia y aprendizajes. Estos aspectos fueron apreciados también por el equipo de la EEPP, tanto en Bogotá como en campo. Se constató, por un lado, que algunos de los ex funcionarios de OR han sido o son consultores FIDA (ver párrafo 171). En el caso de la gestión de CE, resaltan cuatro aspectos: (i) la contribución activa de DNP al desarrollo de los enfoques y estrategias de los proyectos, a través de un diálogo permanente entre las partes (DNP, MADR, Unidad Ejecutora, FIDA); (ii) el Sistema de Seguimiento, Evaluación y Gestión denominado SISCAP, que facilita las actividades de sistematización y comunicación de sus resultados, (iii) el buen desempeño de la gestión financiera; y (iv) el rol clave de las coordinaciones territoriales, talentos y promotores locales en la dinamización de los procesos (conocimiento del territorio, motivación y compromiso con las familias y organizaciones). Sin embargo, en campo, se recogieron observaciones sobre el hecho que, en el último período de ejecución, se volvió al centralismo y la dependencia de las decisiones desde Bogotá, y especialmente se redujo el rol de los talentos y promotores locales.
177. **Sistemas de S&E en mejoramiento, pero con desafíos a futuro.** Durante los primeros años de implementación de OR, el proyecto contó con un sistema de planificación, seguimiento y evaluación con una aplicación informática que permitía disponer de información en línea sobre los avances en el desempeño del proyecto, pero presentaba dificultades en su diseño y aplicación.¹⁹⁸ Ese sistema mejoró luego la calidad de sus registros, especialmente en su último periodo de ejecución (2011-2012). Sin embargo, se recomendó homologar el esquema final con el histórico de información disponible para años anteriores y profundizar la producción de información para las etapas ex post del proyecto y la relativa a los indicadores de segundo y tercer nivel (eficacia e impacto) incluyendo la desagregación de datos por sexo.¹⁹⁹
178. En el caso de CE, se cuenta con una plataforma propia (SISCAP). En 2015 hubo el primer intento de crear un sistema informático que presentó problemas de programación y lenguaje y que no fue compatible con los formatos pedidos por

¹⁹⁶ La misión realizó una reunión con los directivos y funcionarios de CCI involucrados en CE, y se recibió un documento que muestra, en el criterio de esta instancia, la diferenciación de funciones entre CCI, UNC, MADR y FIDA para el periodo 2013-2022, y realiza una propuesta para el futuro (2023-2030). La lógica parece ser la de potenciar la responsabilidad de CCI en la ejecución en campo. Este es un tema muy delicado que deberá ser considerado a la luz de la experiencia anterior, bastante compleja, y con base en las capacidades e institucionalización que requiere el Gobierno de Colombia.

¹⁹⁷ En el último informe de supervisión de CE, se menciona como muy satisfactoria la calidad de la gestión, con un personal del proyecto estable, con el respaldo del MADR como organismo ejecutor y reconocido como un programa central para los objetivos del ministerio. Destaca el rol del Comité Directivo como muy activo y con aportes en la toma de decisiones para su ejecución eficiente. Considera que CE se gestiona eficientemente, con instrumentos de gestión actualizados y con respuestas oportunas, satisfactorias y puntuales a las disposiciones con el FIDA. FIDA. Colombia. Programa de Fomento de la Capacidad Empresarial Rural: Confianza y Oportunidades. Informe de Supervisión, 4-15 op. cit., p.7.

¹⁹⁸ RMT – OR.

¹⁹⁹ Informe de Supervisión 2012 – OR.

MADR. En 2018 se desarrolló una nueva herramienta para hacer convocatorias, seguimiento, gestión y manejo financiero y que está todavía en función con buenos resultados.²⁰⁰ Gracias a esta herramienta el seguimiento y evaluación hoy está digitalizado y opera proporcionando información al día y de calidad. Los Comités Vamos Bien juegan un papel importante para el seguimiento y evaluación participativo, junto con el uso de otras técnicas (por imágenes) y la rendición de cuentas.²⁰¹ Sin embargo, no queda clara la institucionalización del sistema dentro del MADR y su articulación con los sistemas de FIDA y los centrales del Gobierno.

179. **Conclusión sobre el desempeño del Gobierno.** Durante el período que abarcó la EEPP, la participación del Gobierno es evaluada como la del FIDA, o sea ***moderadamente satisfactoria (4)***. La conclusión de la gestión de los proyectos sigue siendo satisfactoria, pero parecería que en cada operación se enfrentarían problemas similares de arranque y ejecución, sin capitalizar suficientemente las experiencias anteriores. Los sistemas de S&E mejoraron, pero siguen presentando fallas (pej. dimensión de género; análisis de impacto) y no se los aprecia como suficientemente institucionalizados en el mismo MADR e con una insuficiente comunicación con los sistemas informativos del Gobierno y del FIDA.

Observaciones principales

- Las potencialidades del FIDA en Colombia (en términos de enfoques y mecanismos probados de lucha contra la pobreza rural y empoderamiento de actores rurales) son mayores de lo que se pudo lograr en términos de la dinamización de la cartera de préstamos. Ésta es limitada y no se incrementó en la última década, especialmente por las cantidades reducidas de asignaciones presupuestarias (PBAS) de parte del Fondo para el país.
- La ausencia de una oficina país combinada con la rotación de los directores país desde el 2013 y el hecho de que los mismos estén a cargo simultáneamente de varios países, no contribuye a consolidar una gestión estratégica descentralizada de la cartera del FIDA en el país, que incluya préstamos y actividades no crediticias. Afortunadamente, en Colombia existen especialistas nacionales, técnicos y profesionales que conocen la trayectoria y la evolución de la cartera del FIDA, y que colaborar para que el Fondo logre una mayor presencia nacional y territorial.
- El Gobierno, no obstante altibajos, ha mostrado eficiencia y eficacia en la gestión de las operaciones del período, con equipos al final altamente comprometidos y con capacidades.
- Un problema permanente es representado por los sistemas S&E que no logran institucionalizarse, requieren de muchos esfuerzos en cada gestión de proyecto, y no están orientados hacia el impacto, ni a generar un cuerpo sólido de recomendaciones para institucionalizar y escalar las operaciones.

²⁰⁰ Información recogida durante la misión.

²⁰¹ Informe de Supervisión 2021 – TOP y análisis.

V. Conclusiones y recomendaciones

A. Conclusiones

180. **Conclusión 1. Estrategias y programas país pertinentes en un contexto país complejo.** FIDA ha desarrollado una trayectoria histórica en Colombia que combinó, con buenos resultados, innovación y alineamiento con las políticas públicas rurales. Ha sido pionero en poner en la esfera de la política pública enfoques y mecanismos para abordar la pobreza rural en una lógica no asistencialista. Durante dos décadas promovió proyectos orientados a los productores y empresarios de pequeña escala, en una amplia y diversa cobertura a nivel nacional, respondiendo a las demandas de estos actores locales, facilitando su acceso a recursos públicos y la apropiación de sus iniciativas. Los procesos impulsados han apoyado la reconstrucción del tejido social, la resiliencia de los hogares y las asociaciones, y el fortalecimiento del capital humano en contextos territoriales marcados por la inseguridad y la vulnerabilidad, pero también con oportunidades. Con el tiempo estos aspectos se han mostrado congruentes con varios de los postulados del Acuerdo de Paz y de la Reforma Rural Integral (RRI). La experiencia colombiana del FIDA podría ser de utilidad para otros países de América Latina y fuera de la región, que enfrenten situaciones similares de conflicto y post conflicto.
181. **Conclusión 2. Un modelo de intervención acertado respecto a la focalización poblacional y territorial.** De manera congruente con las políticas públicas colombianas en términos de enfoque diferencial y enfoque territorial, los proyectos apoyados por el FIDA se orientaron a sectores campesinos con menores activos, mujeres, jóvenes, pueblos indígenas y comunidades NARP, presentes en territorios pobres y, en los últimos años, territorios del post conflicto. Se apoyó también iniciativas y a ciudadanos que se sitúan en pueblos y ciudades intermedias, espacios claves para una mayor dinamización urbano/rural. Este aspecto es innovador respecto a estrategias de desarrollo rural más convencionales basadas en un abordaje limitado a lo "rural-rural", y es un elemento muy pertinente frente a las actuales tendencias de urbanización "intermedia" que están ocurriendo en Colombia y, en general, en América Latina.
182. **Conclusión 3. Una transición en curso hacia la diversificación de estrategias rurales.** Las operaciones del FIDA evolucionaron desde una lógica ligada a las micro y pequeñas empresas involucradas en cadenas de valor agropecuarias hacia emprendimientos más diversificados e integrales basados en un mayor acceso a activos que logran valorizar las oportunidades de los actores territoriales pobres y sus asociaciones (pe. servicios comerciales, turismo-agroturismo-ecoturismo, gastronomía, artes y artesanías, gestión cultural, servicios ambientales, entre otros). Ello es muy coherente con la pluriactividad y multifuncionalidad que caracterizan la agricultura familiar y también con la nueva ruralidad latinoamericana, cada vez más basada en empleos e ingresos no agropecuarios. En numerosos casos se trata de iniciativas que buscan conservar y poner en valor la diversidad cultural y natural de los agroecosistemas locales. Muchos de estos procesos y negocios están en curso, y tienen aún que enfrentar múltiples desafíos en términos de sostenibilidad, sobre todo a nivel económico financiero y ambiental. Asimismo, carecen, por lo general, de un enfoque territorial que permita agregar valor y articular actores y activos en estrategias más potentes, que no sean sólo sectoriales y asociativas, sino que involucren más profundamente las dinámicas territoriales.
183. **Conclusión 4. Una inversión en las instituciones.** Las estrategias y programas FIDA en Colombia han contribuido a apuntalar las capacidades de un país, que son muy importantes, pese a los problemas de violencia y conflictos endémicos. Sin embargo, ha habido avances limitado a nivel de institucionalidad y gobernanza local que son factores importantes para apuntalar dinámicas territoriales sólidas.

De hecho, Colombia tiene un marco normativo, político e institucional -incluyendo sistemas de información, planificación y coordinación- que son avanzados, respecto a otros países de la región. También cuenta con un capital humano -a nivel de profesionales y actores locales- con niveles de formación y conocimientos altos. En este contexto, FIDA ha contribuido esencialmente a: (i) la formalización de las asociaciones de productores y empresarios de pequeña escala; (ii) el desarrollo de nuevos servicios financieros pro-pobres en las entidades financieras formales; (iii) un avance en la institucionalización de enfoques y mecanismos para llegar a los pobres rurales, especialmente en el ministerio sectorial y en varios marcos normativos nacionales. FIDA, acertadamente, no ejecuta, como hacen algunas agencias de cooperación, sino aporta esencialmente a consolidar las instituciones del país. En el período de la EEPP, FIDA por encima de todo ha contribuido a que los ciudadanos/beneficiarios rurales empiecen a recuperar la confianza en sus propias organizaciones y en el Estado, como elementos centrales para profundizar un proceso de paz que requiere de construcción y concertación entre las partes.

184. **Conclusión 5. Cuellos de botella que reducen el potencial del FIDA en Colombia.** Existe una contradicción en el desempeño del Fondo en Colombia. Por un lado, el FIDA tiene un nicho y un valor agregado reconocidos, principalmente por los beneficiarios y sus asociaciones, y diferentes instituciones públicas. Pese a los montos muy bajos invertidos en el país (US\$ 74 millones en préstamos durante 40 años) -una cantidad de recursos muy inferior a otras agencias de cooperación multilaterales y bilaterales-, el Fondo ha apoyado proyectos valiosos que incidieron en las raíces de la pobreza rural multidimensional. Por otro lado, la muy reducida disponibilidad financiera y la limitada presencia en el país, han afectado la posibilidad del FIDA de visibilizar sus aportes, de contribuir a su escalamiento, de aportar en los momentos claves de decisión política y programática y de desarrollar alianzas estratégicas concretas.

En el largo plazo, no se han podido superar algunos cuellos de botella reiterativos que han limitado el alcance de los resultados. Los más importantes son: (i) la débil propensión y capacidad del FIDA por construir alianzas eficaces y eficientes, especialmente con otras agencias de cooperación internacional, pero también a nivel interministerial y territorial; (ii) un tipo de gestión de conocimientos con una constelación de donaciones que, en la mayor parte de los casos, no dialogaron entre sí y con las operaciones de préstamos, y una producción de resultados insuficientes para mostrar evidencias de cambio e impactos; y (iii) la escasa disponibilidad de recursos para comunicar hallazgos y enseñanzas que sirvan a los tomadores de decisiones. Actualmente se da una coyuntura favorable en Colombia: la instalación de un nuevo Gobierno con una orientación hacia la profundización de la RRI y un FIDA que está a punto de diseñar un nuevo COSOP y debe finalizar el codiseño de nuevas operaciones. Aquello implica recoger de manera sistemática las mejores lecciones aprendidas de las contribuciones del FIDA en el país, pero también tener la capacidad de plantearse la conclusión de un ciclo y el inicio de uno nuevo.

B. Recomendaciones

185. **Recomendación 1. Canalizar un portafolio de recursos más importantes para ampliar y dinamizar la cartera del FIDA en el país.** Incrementar sustancialmente el portafolio de FIDA en Colombia pasa por: (i) buscar beneficiarse de la nueva ventana de financiamiento BRAM del FIDA; (ii) concretizar e incrementar -en lo posible- el cofinanciamiento con la AECID y renegociar con el Gobierno apoyos presupuestarios como el de la Unión Europea; (iii) asegurarse la adecuada disponibilidad presupuestaria por parte del Minhacienda de Colombia; y (iv) identificar y desarrollar nuevas alianzas con movilización de fondos compartidos con otras agencias de cooperación y sectores privados o mixtos; (v) explorar la validez, o no, en Colombia de mecanismos como los de financiamientos basados en resultados; y (vi) definir cofinanciamientos concretos para impulsar la

cooperación triangular. Todo ello a través de una propuesta estratégica y programática coherente y sólida, que, por un lado, haga más potente el valor agregado de FIDA en Colombia, y por otro sea innovadora, no limitándose a continuar, con algunos ajustes, las operaciones anteriores.

186. **Recomendación 2. Definir una nueva agenda de cooperación con el Gobierno.** Desarrollar un diálogo con el nuevo Gobierno y los principales asociados que permita, en tiempos breves, acordar, diseñar e implementar un COSOP y una cartera relevante y co-financiada de proyectos y donaciones, altamente congruente, basada en:
- a) **Prioridades temáticas abordadas desde un cambio sistémico,** definidas de acuerdo al nuevo PND (2023-2026) para el agro, con especial atención a la implementación de la RRI, para lo cual el FIDA puede poner a disposición -de manera integral y sistematizada- su experiencia anterior en estrategias rurales diferenciadas. Se sugiere apoyar especialmente la pluriactividad y multifuncionalidad de la agricultura familiar, y la conservación y puesta en valor del patrimonio cultural y la biodiversidad local, en clave de resiliencia y adaptación al cambio climático. No se trata solo de pensar en nuevos tipos de negocios (verdes, inclusivos, creativos) por separado sino en una masa crítica de iniciativas y emprendimientos que dinamicen los distintos componentes de los hogares, las asociaciones y los territorios de una manera más convergente y no tan aislada, contribuyendo a una mayor consolidación y sostenibilidad económico-financiera.
 - b) **Prioridades geográficas abordadas desde una lógica territorial,** definidas de una manera más concentrada que en el pasado para facilitar la real y profunda implementación del enfoque territorial, en una masa crítica de territorios PDET y/o donde los procesos de post conflicto sean aún complejos o la situación de violencia e inseguridad esté recrudeciendo. Por los antecedentes de FIDA, un espacio podría ser el de los cuatro departamentos del Pacífico (Chocó, Cauca, Valle del Cauca y Nariño), en sus distintos agro y ecosistemas, incluyendo pueblos y ciudades intermedias como núcleos articuladores.
 - c) **Prioridades poblacionales abordadas desde una orientación hacia los sectores poblacionales en mayor condición de pobreza y desigualdad.** FIDA mostró la capacidad de una buena focalización en tal sentido, y se sugiere profundizar el apoyo a la población afrodescendiente, indígena, desplazada, y con menores oportunidades y activos, prevalentemente de mujeres y jóvenes, a través de mecanismos ampliamente validados anteriormente, como la transferencia directa de recursos a estos actores. El reto sería introducir una atención más integral, no ligada solo a los planes de negocio, sino al incremento del capital humano y social en los territorios seleccionados. Esto implicará una especial atención en las mujeres jóvenes y las tres dimensiones de su empoderamiento.
 - d) Una **estrategia de sostenibilidad,** apuntalada en el desarrollo de las capacidades locales, el fortalecimiento de la gobernanza territorial y el tejido social. En este marco, será importante definir mecanismos de cooperación con los gobiernos locales y dinamizadores territoriales que los puedan coadyuvar, evitando la centralización de las operaciones en Bogotá.
 - e) **Contrapartes de Gobierno** definidas con base en sus competencias, conocimientos y motivación para la implementación de estrategias rurales sostenibles, con enfoque territorial y ambiental. Esto implica revisar la focalización anterior casi exclusiva en el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) y verificar posibilidades y socios diferentes, como,

por ejemplo, con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y las agencias ligadas a tierra y territorio.

187. **Recomendación 3. Incrementar el involucramiento de FIDA en el diseño e implementación del nuevo programa y estrategia país en coordinación con el Gobierno y múltiples socios.** En el marco del fortalecimiento de la descentralización de FIDA, se debe tomar en cuenta la importancia de respaldar el equipo que maneja el programa en el país (apoyo técnico, personal internacional) de manera que en el siguiente COSOP se definan orientaciones estratégicas explícitas que sirvan para superar los cuellos de botella históricos de la cooperación del FIDA en Colombia:

- a) La **gestión de los conocimientos**, que priorice el fortalecimiento y la institucionalización de sistemas de información orientados a la medición y análisis del impacto. Esto debería hacerse dentro de un marco operativo general eficaz y financiado para la creación, difusión y aprendizaje de conocimientos, teniendo en cuenta el contexto actual posterior al conflicto y con la inclusión de las partes interesadas pertinentes del programa del país. Para ello es clave la articulación con los sistemas nacionales de información en Colombia (DANE; DNP; SISBEN; otros en el ámbito ambiental, etc.) que son de buena calidad.
- b) La **priorización y construcción de alianzas sólidas y operativas orientadas a resultados concretos**, identificando los socios más adecuados y con los que se pueden construir sinergias de mediano/largo plazo, incluyendo los sectores privados. No sirven marcos conceptuales generales sino acuerdos operativos con recursos compartidos y áreas de acción establecidas. De especial importancia serán los mapeos territoriales que permitan identificar agentes territoriales clave, especialmente los gobiernos locales, con los que coordinar la manera estrecha.
- c) Los **mecanismos concretos para el diálogo y la incidencia en políticas, programas y agendas**, a través de la interlocución activa con los propios actores e instituciones locales a fin de contribuir a incrementar su influencia en las agendas territoriales y sectoriales. Durante el diseño y luego con la implementación y evaluación del COSOP y las operaciones FIDA no sólo se deben realizar consultas formales (por ejemplo, con los pueblos indígenas) sino involucrar estrechamente estos actores en la toma de decisiones
- d) La inclusión de competencias e iniciativas que se orienten hacia una visión más integral y sostenible del **manejo de los recursos naturales, la biodiversidad y la adaptación al cambio climático, a nivel territorial**. Este es un tema prioritario actualmente y en el que el FIDA no tiene suficiente experiencia en Colombia, por lo que necesita de nuevos socios.

188. **Recomendación 4. Desarrollo de capacidades.** La conclusión de un ciclo y los desafíos actuales de Colombia, requieren de una masa crítica de nuevas capacidades, como un factor relevante para la inclusión, la profundización del proceso de paz, la institucionalización y la sostenibilidad. Lo anterior no incluye solo a los actores territoriales sino también de los operadores públicos y privados, y también de algunas esferas de tomadores de decisión. FIDA ha validado, sobre todo a través de algunas donaciones, enfoques y métodos de aprendizaje territorial e inter pares. Se pueden escalar estas experiencias, pero también innovarlas, aportando a un sistema de desarrollo de capacidades en el que puedan confluir de manera estructurada instituciones como SENA, institutos técnicos superiores y universidades comprometidas realmente con los territorios, escuelas talleres, y otras del ámbito internacional. Contar con elevadas capacidades instaladas en el país, permite también reducir la presión sobre la ausencia de una oficina FIDA en Colombia.

189. **Recomendación 5. Diseño de una estrategia de comunicación orientada a compartir y usar resultados, como bienes públicos.** Dedicar recursos – respaldando el equipo que maneja el programa país - para establecer una estrategia creativa y participativa que permita: (i) visibilizar los procesos y resultados de la nueva estrategia y programa país, y sus operaciones, desde las experiencias y las voces de los actores y territorios involucrados, en una tónica que supere lo micro y pueda “hablar” en escenarios más amplios y multi actorales; (ii) posicionar las contribuciones del FIDA con el Gobierno y sus aliados en espacios relevantes de incidencia de política, de diálogo con los sectores privados y otros, tanto a nivel nacional como internacional; (iii) apuntalar y difundir los resultados de la gestión del conocimiento como de la ampliación de escala.

Definiciones de los criterios de evaluación utilizados por OEI

- **Pertinencia:** Medida en que: i) los objetivos de la intervención o estrategia son consistentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades institucionales y las políticas de los asociados y los donantes; ii) el diseño de las intervenciones o estrategia* y las estrategias de focalización adoptadas son consistentes con los objetivos, y iii) la intervención o estrategia se ha (re)adaptado para responder a los cambios del contexto.

*En las evaluaciones se analizará la estrategia seguida, ya sea explícita (escrita) o implícita.
- **Coherencia:** Engloba los conceptos de coherencia externa e interna. La coherencia externa es la congruencia de la estrategia con las intervenciones de otros actores en el mismo contexto. La coherencia interna se refiere a la lógica interna de la estrategia, incluido el carácter complementario de los objetivos crediticios y no crediticios dentro del programa en el país. Las actividades no crediticias son ámbitos específicos para evaluar la coherencia. Gestión de los conocimientos: Medida en que el programa en el país financiado por el FIDA capta, crea, destila, difunde y utiliza los conocimientos. Creación de asociaciones: Medida en que el FIDA establece asociaciones oportunas, eficaces y sostenibles con instituciones gubernamentales, organizaciones internacionales, el sector privado, organizaciones que representan a grupos marginados y otros asociados para el desarrollo a fin de cooperar, evitar la duplicación de esfuerzos y aprovechar la ampliación de escala de las buenas prácticas e innovaciones reconocidas en apoyo de la agricultura en pequeña escala y el desarrollo rural. Actuación en el ámbito de las políticas: medida en que el FIDA y las partes interesadas en el país se comprometen, y los progresos realizados, en el apoyo al diálogo sobre las prioridades en materia de políticas o el diseño, la aplicación y la evaluación de las instituciones, las políticas y los programas oficiales que conforman las oportunidades económicas para que un gran número de personas de las zonas rurales salgan de la pobreza.
- **Eficacia:** Medida en que la intervención o la estrategia en el país ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y resultados en el momento de la evaluación, incluido cualquier resultado diferencial entre grupos. Un sub ámbito específico de la eficacia se refiere a: La innovación, es decir, medida en que las intervenciones han aportado una solución (práctica, enfoque o método, proceso, producto o norma) que es novedosa con respecto al contexto específico, el marco temporal y las partes interesadas (usuarios previstos de la solución), con la finalidad de mejorar el desempeño y/o hacer frente a uno o varios problemas relacionados con la reducción de la pobreza rural.
- **Eficiencia:** Medida en que la intervención o estrategia consigue, o es probable que consiga, resultados de forma económica y oportuna. "Económica" significa la conversión de insumos (por ejemplo, fondos, conocimientos técnicos, recursos naturales, tiempo) en productos, efectos directos e impactos de la manera más rentable posible, en comparación con las alternativas viables en el contexto. La consecución "oportuna" es la que se produce en el plazo previsto, o en un plazo razonablemente ajustado a las demandas provenientes de la evolución del contexto. Esto puede incluir la evaluación de la eficiencia operacional (grado en que se ha gestionado adecuadamente la intervención).
- **Impacto:** Medida en que una intervención o estrategia en el país ha generado, o se espera que genere, efectos significativos de nivel superior, positivos o negativos, previstos o no previstos. Este criterio comprende los ámbitos siguientes:
 - cambios en los ingresos, los activos y la capacidad productiva;
 - cambios en el capital social/humano;
 - cambios en la seguridad alimentaria y la nutrición de los hogares;
 - cambios en las instituciones y las políticas.

En la evaluación del impacto se tratará de determinar si los cambios han sido transformadores, generando cambios que pueden llevar a las sociedades a vías de desarrollo fundamentalmente diferentes (por ejemplo, debido a la magnitud o a los efectos distributivos de los cambios para los grupos pobres y marginados).

- **Sostenibilidad:** Medida en que las autoridades gubernamentales, las organizaciones

donantes, el sector privado y otros organismos mantienen y amplían de escala (o es probable que mantengan y amplíen de escala) los beneficios netos de la intervención o la estrategia. Nota: Esto incluye un examen de la capacidad financiera, económica, social, ambiental e institucional de los sistemas que se necesitan para mantener los beneficios netos a lo largo del tiempo. Implica el análisis de la resiliencia, los riesgos y las posibles contrapartidas. *Ámbito específico de la sostenibilidad:* Gestión de los recursos naturales y el medio ambiente y adaptación al cambio climático. Medida en que las intervenciones o la estrategia de desarrollo contribuyen a mejorar la sostenibilidad ambiental y la resiliencia al cambio climático en la agricultura en pequeña escala. La ampliación de escala* se produce cuando: i) los asociados bilaterales y multilaterales, el sector privado y las comunidades adoptan y difunden la solución probada por el FIDA; ii) otras partes interesadas invierten recursos para llevar la solución a escala, y iii) el gobierno aplica un marco normativo para generalizar la solución probada por el FIDA (de la práctica a la política).

*Téngase en cuenta que la ampliación de escala no solo se refiere a las innovaciones.

- **Igualdad de género y empoderamiento de la mujer:** Medida en que las intervenciones del FIDA han contribuido a una mayor igualdad de género y al empoderamiento de la mujer. Por ejemplo, en lo que respecta al acceso de las mujeres a los bienes, recursos y servicios y a su propiedad; la participación en la adopción de decisiones; el equilibrio de la carga de trabajo y el impacto en los ingresos, la nutrición y los medios de vida de las mujeres; y la promoción de cambios sostenibles, inclusivos y de gran alcance en las normas sociales, las actitudes, los comportamientos y las creencias que sustentan la desigualdad de género.

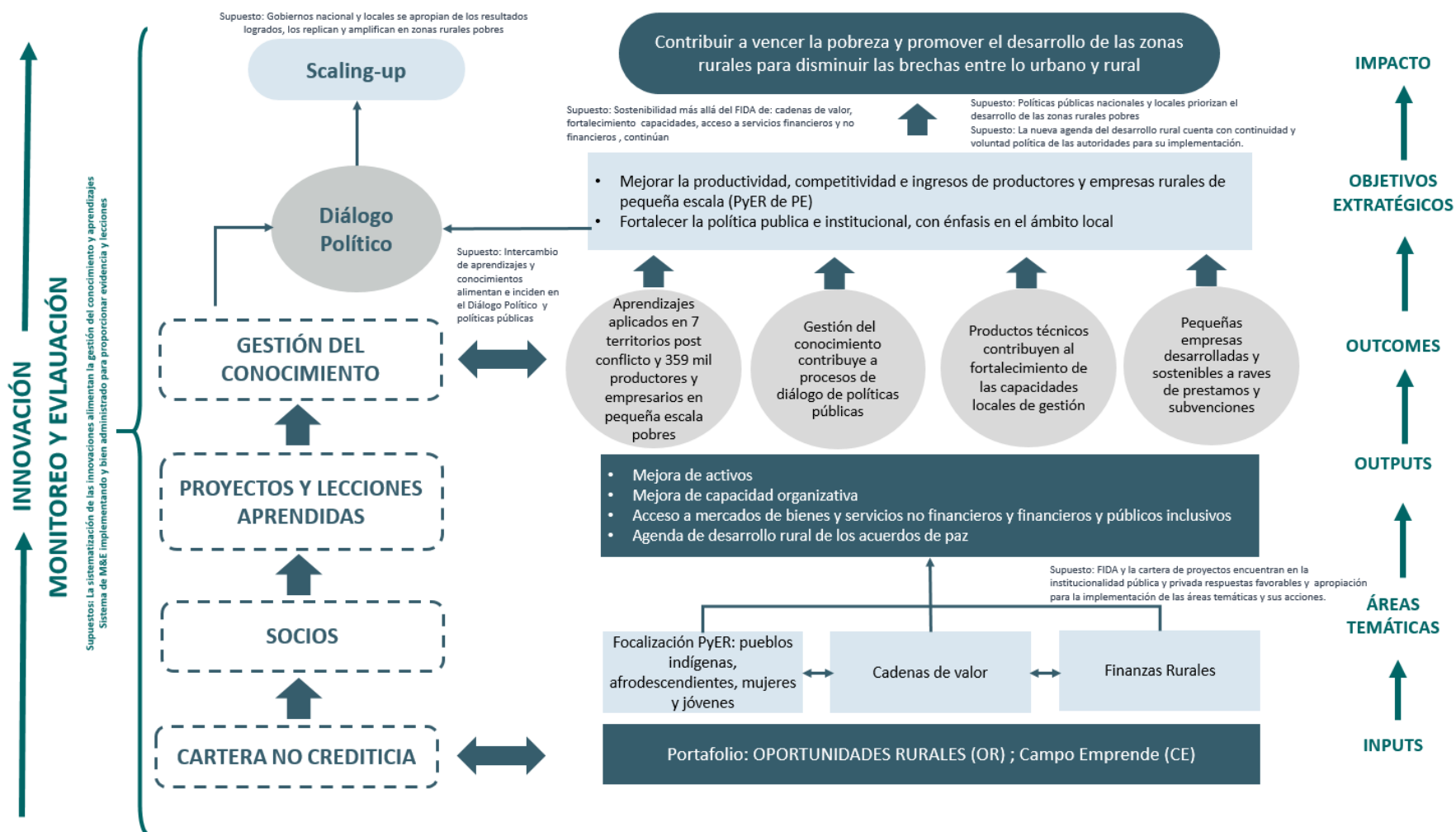
En las evaluaciones se valorará en qué medida las intervenciones y estrategias han sido transformadoras en materia de género con relación al contexto, al: i) abordar las causas profundas de la desigualdad y la discriminación de género; ii) actuar sobre los roles de género, las normas y las relaciones de poder, y iii) promover procesos más amplios de cambio social (más allá de la intervención inmediata).

Los evaluadores tendrán en cuenta los impactos diferenciales en función del género y la forma en que los mismos interactúan con otras formas de discriminación (como la edad, la raza, la etnia, la condición social y la discapacidad), lo que también se conoce como interseccionalidad de género.

- **Desempeño de los asociados** (evaluado de forma separada para el FIDA y el gobierno) Medida en que el FIDA y el gobierno (incluidas las autoridades centrales y locales y los organismos de ejecución) han apoyado el diseño, la ejecución y el logro de resultados, un entorno normativo propicio y el impacto y la sostenibilidad de la intervención o el programa en el país. Idoneidad del sentido de apropiación y la responsabilidad del prestatario durante todas las fases del proyecto, incluidos el gobierno y el organismo de ejecución, para garantizar la calidad de la preparación y la ejecución, el cumplimiento de los convenios y acuerdos, el apoyo a un entorno normativo propicio y para sentar las bases de la sostenibilidad y fomentar la participación de las partes interesadas en el proyecto.

Fuentes: Manual de Evaluación FIDA 2022.

Teoría del cambio



Matriz de evaluación

Criterios de evaluación y preguntas claves	Indicadores	Fuentes
<p>Pertinencia: La medida en que: (i) los objetivos de la intervención/estrategia son consistentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades institucionales y las políticas de socios y donantes; (ii) el diseño de las intervenciones/estrategia*, las estrategias de focalización adoptadas son consistentes con los objetivos; y (iii) la intervención/estrategia se ha (re)adaptado para abordar los cambios en el contexto.</p> <p>*Las evaluaciones analizarán la estrategia seguida ya sea explícita (escrita) o implícita.</p>		
<p>¿Cuál fue la pertinencia de los COSOP y las operaciones del FIDA respecto a las prioridades y necesidades establecidas en el país, y su evolución en el tiempo?</p> <p>¿FIDA tuvo un rol relevante al abrir oportunidades para los pobres rurales involucrados en la microempresa rural y la agricultura familiar campesina, incluyendo mujeres, jóvenes, poblaciones indígenas y afrodescendientes?</p> <p>¿Cuál fue el rol concreto de FIDA respecto a la nueva Agenda Rural Integral y el proceso de paz en curso?</p> <p>Si el FIDA mostró pertinencia, ¿cuáles fueron los motivos por los cuales no se generaron nuevas operaciones desde 2011 y en el marco del COSOP 2016?</p>	<p>Medidas y grados en el que FIDA alineó los COSOP y los proyectos con las políticas nacionales, y realizó cambios para reflejar la evolución de las mismas.</p> <p>Medidas a través de las cuales se levantaron las demandas de los beneficiarios.</p> <p>Calidad técnica de los COSOP y los proyectos, incluyendo el análisis de riesgos y las lecciones aprendidas.</p>	<p>Revisión documental (políticas y agendas rurales de Colombia; COSOP, diseños de proyectos y donaciones).</p> <p>Entrevistas (a distancia y durante el trabajo de campo) con autoridades FIDA y del Gobierno, equipos de proyecto, informantes clave.</p> <p>Trabajo de campo (especialmente organizaciones rurales y gobiernos locales).</p>
<p>Coherencia: (principalmente para evaluaciones estratégicas y a nivel de país)</p> <p>Comprende dos nociones (coherencia interna y externa). La coherencia interna es la sinergia de la intervención/estrategia de país con otras intervenciones respaldadas por el FIDA en un país, sector o institución. La coherencia externa es la consistencia de la intervención/estrategia con las intervenciones de otros actores en el mismo contexto.</p> <p>Las actividades no crediticias son dominios específicos para evaluar la coherencia</p>		
<p>¿Cuál fu el valor agregado y la ventaja comparativa del FIDA en Colombia?</p> <p>¿De qué manera los COSOP y las operaciones del FIDA fueron coherentes con las intervenciones apoyadas por otros actores en el país (coordinación, complementariedad, sinergias)?</p> <p>¿Las actividades no crediticias contribuyeron a los COSOP y las operaciones del FIDA en el país? ¿De qué manera?</p>	<p>Tipo y nivel de coordinación / complementariedad / sinergia entre FIDA y otros socios. ¿Se generó duplicación de esfuerzos? ¿hubieron efectos no planeados? (unintended consequences)</p> <p>Grado de articulación entre actividades crediticias y no crediticias.</p> <p>Set de innovaciones y conocimientos generados y empleados en el ámbito de políticas públicas y en otras instituciones, programas y proyectos para ampliar las oportunidades de los pobres rurales.</p>	<p>Revisión documental COSOP, diseños y resultados de proyectos y donaciones; informes de supervisión).</p> <p>Entrevistas (a distancia y durante el trabajo de campo) con autoridades FIDA y del Gobierno, equipos de proyectos, agencias de cooperación y otros socios.</p>

Criterios de evaluación y preguntas claves	Indicadores	Fuentes
<p>¿En qué medida el FIDA promovió – de manera coherente y articulada – innovaciones y conocimientos orientados a impulsar alternativas para la microempresa rural y la agricultura familiar, e incidir en el dialogo, el diseño y la implementación de políticas en favor de los pobres rurales?</p>		
<p>Eficacia: La medida en que la intervención/estrategia de país logró, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados en el momento de la evaluación, incluidos los resultados diferenciados entre los grupos.</p>		
<p>¿Se alcanzaron los objetivos y resultados de los COSOP (actividades crediticias y no crediticias) al momento de la EEPP, tomando en cuenta la Teoría del Cambio de esta EEPP?</p>	<p>Comparación entre la cobertura prevista (poblacional y territorial) y la lograda.</p>	<p>Revisión documental COSOP, diseños y resultados de proyectos y donaciones; líneas de base, informes de supervisión; estudios específicos)</p>
<p>¿Cuáles han sido los factores facilitadores u obstaculizadores del contexto, y qué medidas de mitigación frente a los obstáculos se generaron?</p>	<p>Porcentaje de llegada a población en desventaja respecto a lo previsto, y mecanismos para lograr la focalización deseada.</p>	<p>Entrevistas (a distancia y durante el trabajo de campo) con autoridades FIDA y del Gobierno, equipos de proyectos, instituciones donatarias.</p>
<p>¿Cuáles fueron las mayores innovaciones impulsadas por FIDA en Colombia, qué características tuvieron? ¿Hubo aportes innovadores diferenciados y complementarios entre actividades crediticias y no crediticias?</p>	<p>Comparación entre los resultados previstos y los logrados. Factores facilitadores u obstaculizadores del contexto, y medidas de mitigación frente a los obstáculos.</p>	<p>Trabajo de campo, buscando levantar información primaria diferenciada entre Oportunidades (ex post), TOP y donaciones seleccionadas</p>
<p>¿Cuán eficaz fue el FIDA para llegar a mujeres rurales, desplazadas y jefas de hogar, jóvenes, poblaciones indígenas y afrodescendientes?</p>	<p>Tipo de innovaciones promovidas por FIDA (diferenciado entre actividades crediticias y no crediticias).</p>	
<p>Eficiencia: La medida en que la intervención o estrategia produce, o es probable que produzca, resultados de manera económica y oportuna.</p>		
<p>“Económica” es la conversión de insumos (fondos, experiencia, recursos naturales, tiempo, etc.) en productos, resultados e impactos, de la manera más rentable posible, en comparación con alternativas factibles en el contexto. La entrega “oportuna” está dentro del plazo previsto, o un plazo razonablemente ajustado a las demandas de la evolución del contexto. Esto puede incluir la evaluación de la eficiencia operativa (¿qué tan bien se gestionó la intervención?).</p>		
<p>¿Con que eficiencia se ha prestado el apoyo del FIDA durante el período de la EEPP?</p>	<p>Costos de gestión. Tipo de equipos y personal asignado.</p>	<p>Revisión documental (escritorio: bases de datos FIDA y del Gobierno; datos financieros de los proyectos).</p>
<p>¿Qué insumos financieros y técnicos (prestamos, donaciones, asistencia técnica, otros) se han desplegado y de qué manera?</p>	<p>Tasas de desembolsos.</p>	<p>Entrevistas a distancia con personal FIDA (Finanzas; Operaciones país; División de America Latina y el Caribe).</p>
<p>¿Cuán eficientemente fueron implementados los proyectos incluyendo: (a) la oportunidad en la preparación y procesamiento de los proyectos, así como en su implementación y desembolsos (incluyendo el desempeño de la gestión de proyectos); (b) el costo-beneficio y la tasa interna de retorno; (c) los costos de gestión de los proyectos?</p>	<p>Costo/beneficiario. Costos unitarios (comparados con otros proyectos y costos unitarios del Gobierno. Tasa interna de retorno.</p>	<p>Autoevaluaciones del equipo de programa y gestión del FIDA.</p>

Criterios de evaluación y preguntas claves	Indicadores	Fuentes
<p>¿Cómo se desplegaron y organizaron los recursos humanos de FIDA para supervisor y organizar la cartera de préstamos y participar en las actividades no crediticias?</p> <p>¿Cuáles fueron los principales factores que influyeron que afectaron la eficiencia de los préstamos? ¿A qué se debe que no se generó ningún nuevo proyecto aprobado en los últimos 10 años y, al contrario, hubo una gran masa de donaciones?</p>	<p>Cumplimiento de los acuerdos y las condiciones de préstamo.</p>	
<p>Impacto: La medida en que una intervención/estrategia de país ha generado o se espera que genere efectos significativos positivos o negativos, intencionados o no intencionados, de alto nivel.</p> <p>El criterio incluye los siguientes dominios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • cambios en los ingresos, activos y capacidades productivas • cambios en el capital social/humano • cambios en la seguridad alimentaria y la nutrición de los hogares • cambios en las instituciones y políticas <p>El análisis de impacto buscará determinar si los cambios han sido transformadores, generando cambios que pueden llevar a las sociedades a caminos de desarrollo fundamentalmente diferentes (por ejemplo, debido al tamaño o los efectos de los cambios distributivos en los grupos pobres y marginados).</p>		
<p>¿Cuál fue la contribución del FIDA para la reducción de la pobreza, la desigualdad y el acceso y control de activos tangibles e intangible de las poblaciones rurales en desventaja? En particular: (a) cuál fue la contribución de la cartera de FIDA para mejorar las capacidades empresariales, la diversificación y el desempeño de las empresas rurales?; (b) el fortalecimiento de las políticas públicas y el marco institucional, especialmente a nivel territorial como fruto de la aplicación de la agenda de desarrollo rural derivada de los acuerdos de paz?</p> <p>¿Cuáles han sido los principales factores de cambio?</p> <p>Desde una perspectiva de equidad, ¿los grupos en fuerte desventajas han sido beneficiados de manera considerable?</p>	<p>Incremento de la capacidad productiva de los beneficiarios.</p> <p>Mejoramiento de las condiciones de vida (activos, ingresos, entorno natural) de los beneficiarios.</p> <p>Mejora en la capacidad de gestión de las organizaciones rurales.</p> <p>Acceso a servicios financieros de los hogares rurales.</p> <p>Incremento del stock de conocimientos y sus activos sociales, productivos y financieros de los hogares rurales.</p> <p>Productos de conocimiento generados que han contribuido a los procesos de diálogo de políticas.</p> <p>Productos técnicos que han contribuido al fortalecimiento de las capacidades de gestión local (focalización, participación social, alianzas público/privadas, entre otros)</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Trabajo de campo estructurado diferenciando áreas de cobertura y el análisis de los impactos de los dos préstamos, contrastada con información oficial disponible desde el Censo Poblacional, el Censo Agropecuario y otras bases de datos oficiales de DANE y DNP; grupos focales; visitas a hogares, parcelas y microempresas.</p>

Criterios de evaluación y preguntas claves	Indicadores	Fuentes
<p>Sostenibilidad: La medida en que los beneficios netos de la intervención o estrategia continúan y aumentan (o es probable que continúen y aumenten) por parte de las autoridades gubernamentales, las organizaciones donantes, el sector privado y otras agencias.</p>		
<p>Nota: Esto implica un examen de las capacidades financieras, económicas, sociales, ambientales e institucionales de los sistemas necesarios para sostener los beneficios netos a lo largo del tiempo. Implica análisis de resiliencia, riesgos y posibles compensaciones.</p>		
<p>¿En qué medida los resultados del COSOP y su cartera de préstamos han sido apropiados (<i>ownership</i>) por la población beneficiaria de FIDA con continuidad y sostenibilidad en el tiempo?</p>	<p>Continuidad e incremento de los cambios generados.</p>	<p>Revisión documental (documentos estratégicos FIDA sobre escalamiento y otros de políticas; documentos y estudios inherentes a la cartera de préstamos y a las donaciones seleccionadas)</p>
<p>¿En qué medida las acciones y los logros continúan y han sido replicados, en distintos niveles (FIDA, Gobierno, agencias, otros)?</p>	<p>Grado en que el Gobierno y otros asociados han incorporado y financiado las mejores prácticas impulsadas por FIDA en sus proyectos, programas y políticas.</p>	
<p>¿En qué medida FIDA contribuyó a establecer estrategias de sostenibilidad, inclusión y resiliencia frente a factores de riesgo e inestabilidad como el cambio climático y los distintos tipos de conflictos existentes en el agro colombiano?</p>	<p>Grado de involucramiento del sector privado para ampliar las actividades.</p>	<p>Trabajo de campo, especialmente con grupos focales de beneficiarios y no beneficiarios directos del FIDA.</p>
<p>Tomando en cuenta el contexto complejo de Colombia, las lecciones aprendidas de FIDA, ¿el Gobierno y otros asociados, cual es la futura orientación estratégica del FIDA buscando fortalecer sinergias?</p>		<p>Entrevistas con autoridades del Gobierno y FIDA.</p>
<p>Igualdad de género y empoderamiento de la mujer: La medida en que las intervenciones del FIDA han contribuido a mejorar la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. Por ejemplo, en términos de acceso y propiedad de las mujeres a los bienes, recursos y servicios; participación en la toma de decisiones; equilibrio de la carga de trabajo e impacto en los ingresos, la nutrición y los medios de subsistencia de las mujeres; y en la promoción de cambios sostenibles, inclusivos y de gran alcance en las normas, actitudes, comportamientos y creencias sociales que sustentan la desigualdad de género.</p>		
<p>Las evaluaciones valorarán en qué medida las intervenciones y estrategias han sido transformadoras de género, en relación con el contexto, al: (i) abordar las causas profundas de la desigualdad y discriminación de género; (ii) actuar sobre los roles de género, las normas y las relaciones de poder; (iii) promover procesos más amplios de cambio social (más allá de la intervención inmediata).</p>		
<p>¿Cuál fue la eficacia y el impacto del programa del país sobre la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer?</p>	<p>Igualdad de género en el acceso a activos y fuentes de ingresos Igualdad de género en el acceso e influencia en las instituciones rurales' Cargas de trabajo equitativas de género Posición de la mujer en las organizaciones de base y grado de liderazgo y toma de decisiones</p>	<p>Revisión documental y trabajo de campo</p>

<i>Criterios de evaluación y preguntas claves</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Fuentes</i>
<p>Desempeño de los asociados (Gobierno y FIDA): La medida en que el FIDA y el Gobierno (incluidas las autoridades centrales y locales y los organismos de ejecución) apoyaron el diseño, la implementación y el logro de resultados e impacto y la sostenibilidad de la intervención/programa de país.</p> <p>La idoneidad del supuesto de apropiación y responsabilidad por parte del Prestatario durante todas las fases del proyecto, incluido el desempeño del gobierno, la agencia implementadora y el acompañamiento del proyecto para garantizar una preparación e implementación de calidad, el cumplimiento de los convenios y acuerdos, el establecimiento de la base para la sostenibilidad y el fomento de la participación de los miembros y partes involucradas en el proyecto.</p>		
<p>¿Qué participación tuvo el Gobierno de Colombia en el diseño, implementación y monitoreo del COSOP, los dos préstamos y las donaciones? ¿Qué tipo de desempeño tuvo en el periodo cubierto por la EEPP?</p> <p>¿Cuál fue la eficacia de la asistencia y la supervisión del FIDA y en qué medida este desempeño contribuyó a definir mejor el valor agregado y a la ventaja comparativa del Fondo en el país?</p> <p>¿Qué lecciones aprendidas clave se pueden obtener de la relación pasada entre FIDA y Gobierno?</p>	<p>Funcionamiento del Sistema de Monitoreo y Evaluación de los proyectos, a nivel técnico y financiero.</p> <p>Evidencia de las supervisiones e interlocuciones del Gobierno con FIDA.</p> <p>Número y calidad de misión de supervisión.</p> <p>Calidad de los reportes de revisión intermedia y de los informes finales.</p> <p>Calidad de la revisión de COSOP.</p>	<p>Revisión documental (COSOP, documentos de proyectos y acuerdos con Gobierno, informes de supervisión, informes finales...).</p> <p>Entrevistas con autoridades del Gobierno y FIDA.</p>

Resumen de puntajes por criterio: EPPP Colombia

<i>Criterios de evaluación</i>	<i>Clasificación</i>
Pertinencia	5
Coherencia	4
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del conocimiento • Desarrollo de asociaciones • Diálogo de políticas 	3
	3
	4
Eficiencia	4
Eficacia	5
<ul style="list-style-type: none"> • Innovación 	5
Impacto en la pobreza rural	4
Sostenibilidad	4
<ul style="list-style-type: none"> • Escalamiento • Gestión de los recursos naturales y adaptación al cambio climático 	3
	3
Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres	5
Desempeño global	4,00
Desempeño de los asociados	4
FIDA	4
Gobierno	4

Resumen de las operaciones del FIDA en Colombia

Nombre del proyecto	Monto total del proyecto (millones US\$)	Aporte FIDA (millones US\$)	Cofinanciamiento internacional (millones US\$)	Aporte contraparte nacional (millones US\$)	Contribución de los beneficiarios (millones US\$)	Duración	Institución cooperante	Nivel de desembolso Préstamo del FIDA	Area de implementación	Estatus del proyecto
Proyecto de Desarrollo Rural Arauca II (RURAL DEVELOPMENT PROJECT)	35 800 000	8 000 000	BID: 15 380 000	12 420 000	n.d.	1981-1989	BID	100%	Arauca	Cerrado
Programa de Desarrollo de Microempresas Rurales (PADEMER)	25 950 000	16 000 000	CAF: 288 000	9 662 000	n.d.	1996-2006	Corporación Andina de Fomento	100%	Sucre, Bolívar, Cauca	Cerrado
Programa de Desarrollo de las Oportunidades de Inversión y Capitalización de los Activos de las Microempresas Rurales (OPORTUNIDADES)	49 378 000	19 777 000	/	26 401 000	3 200 000	2006-2013	IFAD	99%	Sucre, Bolívar Córdoba, Santander, Boyaca, Choco, Cauca, Nariño	Cerrado
Proyecto de Construcción de Capacidades Empresariales Rurales: Confianza y Oportunidad (TOP) ²⁰²	75 724 130	30 536 045	AECID: 19 948 681 UE: 5 800 000	5 755 655	13 683 749	2011-2022	IFAD	93%	Nariño, Cauca, Valle del Cauca, Chocó, Antioquia, Córdoba, Bolívar, Sucre, Cesar, La Guajira, Magdalena, Norte de Santander, Arauca, Meta, Caquetá Putumayo, Tolima	En curso de implementación

Fuentes: FIDA Oracle Business Intelligence (OBI), Operational Results Management System (ORMS), PCR

²⁰² El monto total de TOP y el aporte de la contraparte nacional corresponden a lo que fue aprobado. En los ejecutados, se tiene al 30.09.2021 cómo se los expresa en el Cuadro 9., donde el aporte del Gobierno sube a USD 13 500. Las cifras del financiamiento FIDA y cofinanciamientos externos presentan el estado actual y ejecutado (no el aprobado), agosto 2022. El monto total del proyecto incluye la contribución de la UE, como parte de la ayuda presupuestaria al Gobierno Nacional.

Donaciones financiadas por el FIDA en Colombia

Selección estratégica de las donaciones.²⁰³ Dada la importancia estratégica de las donaciones para la EEPP en Colombia, y considerando su alto número (46), se ha procedido de la siguiente manera. En primera instancia se las clasificó en base a su tipología²⁰⁴ y luego se hizo una selección a través de una combinación de los siguientes cinco criterios: (i) las más recientes, correspondientes sobre todo al segundo COSOP (desde 2016 a 2019)²⁰⁵; (ii) las de mayor envergadura (*Large Grant*) y/o las que implican una cierta agregación, o sea socios que incluyen; (iii) las orientadas a las preguntas y temas relevantes de esta EEPP; (iv) las relevantes en función de las ventajas comparativas del FIDA en el país, según lo planteado en los COSOP; y (v) las sensibles a la focalización en poblaciones con menores oportunidades, como pueblos indígenas y afrodescendientes, jóvenes y mujeres.

Donaciones del FIDA a Colombia a ser consideradas durante la EEPP²⁰⁶

ID del proyecto	Nombre proyecto	Categoría a EEPP	Tipo	Países incluidos	Fecha de entrada en vigor	Fecha de cierre	Monto in US\$	Institución receptora	Estatus
1000004261	Programa para aumentar la visibilidad y fortalecer el espíritu empresarial de las comunidades afrodescendientes de las zonas rurales en América Latina	AF	GR-LG	Brasil y Colombia	25/07/2012	31/03/2016	1750000	Fundación ACUA	Cerrado
2000000190	El cangrejo negro, baluarte de la cultura raizal	PPyER	CS-SM	Colombia	08/08/2013	31/03/2016	300000	Fundación ACUA	Cerrado
1000004262	Transferencias Monetarias Condicionadas y Desarrollo Rural en América Latina	GC	GR-LG	Colombia, El Salvador, Guatemala and Perú	22/05/2012	30/06/2016	1750000	Universidad de los Andes	Cerrado
2000001102	Mejorando la Articulación entre Intervenciones de Protección Social y Desarrollo Productivo Rural en Países en Desarrollo	GC	GR-LG	Perú, México, Colombia, Mali, Zambia, Etiopía, Lesoto	01/07/2016	31/12/2020	1500000	Universidad de los Andes	Cerrado

²⁰³ Se entiende que pueden ser donaciones de menor envergadura pero que han incluido instituciones que han sido socias estratégicas de FIDA durante muchos años y cuyos temas han sido consustanciales a la evolución de prioridades del Fondo en Colombia. Por lo tanto, varias donaciones a una misma institución.

²⁰⁴ Se usaron seis categorías: (i) Gestión del conocimiento (que incluye a distintos tipos de investigación, investigación-acción y sistematización) (GC); (ii) Diálogo de políticas (DP); (iii) Desarrollo de capacidades (DC); (iv) Fortalecimiento institucional (FI); (v) Proyectos Productivos y Apoyo a Empresas Rurales (PPyER); (vi) Acciones focalizadas hacia grupos poblacionales con menores oportunidades, como pueblos indígenas, comunidades afrodescendientes, jóvenes y mujeres (AF).

²⁰⁵ Se evitaron las donaciones aprobadas en 2020 y 2021 por ser demasiado recientes. Con la pandemia difícilmente se puede identificar algún resultado.

²⁰⁶ Se cuenta con archivos en Excel completos de todas las donaciones y el proceso de selección progresivo que se ha desarrollado.

ID del proyecto	Nombre proyecto	Categoría a EEPP	Tipo	Países incluidos	Fecha de entrada en vigor	Fecha de cierre	Monto in US\$	Institución receptora	Estatus
200000105	Desarrollo de procesos normativos para conseguir un impacto a gran escala	GC/DP	GR-LG	Colombia, Ecuador, El Salvador y México	05/08/2013	30/09/2016	1808400	Rimisp	Cerrado
2000001500	Desarrollo territorial en el post conflicto colombiano	DP	CS-SM	Colombia	01/07/2016	30/09/2017	200000	Rimisp	Cerrado
2000001512	Jóvenes rurales, territorios y oportunidades: Una estrategia de diálogo de políticas	GC/DP	GR-LG	México, Colombia, Ecuador and Perú	14/11/2016	31/12/2019	1751000	Rimisp	Cerrado
2000001053	Promoting People-Centred land Governance with International land Coalition Members	FI/DP	GR-LG	<ul style="list-style-type: none"> • África: Cameron, Madagascar, Malawi, Niger, South Sudan, Tanzania, Togo, Uganda, Kenia • Asia: Bangladesh, Camboya, India, Indonesia, Nepal, Filipinas • Europa y Oriente Medio: Albania • ALC: Bolivia, Colombia, Ecuador, Guatemala, Nicaragua, Perú 	10/12/2015	31/12/2017	2000000	ILC	Cerrado
2000001537	Time for Action on People-Centred Land Governance	FI/DP	CNTRB-LG	66 países en los que los miembros de ILC operan. Énfasis en: Albania, Bangladesh, Bolivia, Camboya, Cameron, Colombia, República Democrática del Congo, Guatemala, India, Indonesia, Madagascar, Malawi, Nepal, Nicaragua, Perú, Filipinas, Sudan del Sur y Togo	01/04/2016	28/02/2019	5000000	ILC	Cerrado
2000001792	Land Governance_ILC	FI/DP	GR-LG	/	03/11/2017	30/04/2019	2000000	ILC	Cerrado
2000002830	ILC People-centered_2019	FI/DP	GR-LG	Albania, Moldova, Cameron, Congo, Kenia, Madagascar, Malawi, Senegal, Sud África,	07/11/2019	31/12/2020	2200000	ILC	Cerrado

<i>ID del proyecto</i>	<i>Nombre proyecto</i>	<i>Categoría a EEPP</i>	<i>Tipo</i>	<i>Países incluidos</i>	<i>Fecha de entrada en vigor</i>	<i>Fecha de cierre</i>	<i>Monto in US\$</i>	<i>Institución receptora</i>	<i>Estatus</i>
				Tanzania, Togo, Uganda, Bangladesh, Camboya, Ecuador, Guatemala, India, Indonesia, Nepal, Filipinas, Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador, Guatemala, Nicaragua, Perú, Jordania, Mongolia, Kosovo					
2000000666	Construyendo políticas públicas equitativas e inclusivas para los pobres rurales en Colombia	DP	CS-SM	Colombia	22/10/2014	30/06/2017	500000	Corporación para el Desarrollo Participativo	Cerrado
2000001806	Fortalecimiento de la capacidad institucional de la Agencia de Renovación del Territorio ART a nivel Territorial en tres municipios del postconflicto en Colombia	DP	CS-SM	Colombia	06/10/2017	31/12/2019	300000	ART	Cerrado
2000000490	Proyecto red regional de empresas rurales inclusivas	PPyEP	GR-SM	Argentina, Bolivia, Colombia, Cuba, Ecuador, El Salvador y Nicaragua	03/09/2015	31/03/2018	499600	Federación de Cooperativas Agroindustriales	Cerrado

Fuente: Elaborado por OEI a partir de los datos de FIDA

Lista de las personas entrevistadas

Gobierno

Jorge Calderon Ponce de Leon, Director de Cooperación Internacional, Ministerio de Relaciones Exteriores

Jorge Ricardo Torres Rueda, Coordinador Cooperación Multilateral, Ministerio de Relaciones Exteriores

Juan Pablo León, Tercer Secretario Dirección de Cooperación Internacional, Ministerio de Relaciones Exteriores

Beatriz Valencia Gómez, Coordinadora Nacional del Proyecto (Campo Emprende), Unidad Nacional de Coordinación -UNC, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR)

José Camilo Cárdenas Martínez, Coordinador Territorial, UNC Campo Emprende, MADR

Alexander Buendía Bonilla, Especialista S&E, UNC Campo Emprende, MADR

Roberto Rodríguez, Especialista Activos Financieros, UNC Campo Emprende, MADR

Ricardo Ramírez, Especialista Servicios Empresariales, UNC Campo Emprende, MADR

Juan Camilo Bernal, Especialista Gestión del Conocimiento, UNC Campo Emprende, MADR

Claudia Camacho, Contadora, UNC Campo Emprende, MADR

Omar Franco, Viceministro, MADR

Sergio Ramírez, Director DCPGI-MADR

Socorro Aguas Pineda, Coordinadora, DCPGI-MADR

Katherine García Fajardo, Contratista, MADR

Lili Sofía Mendoza, Contratista, Oficina Asuntos Internacionales, MADR

Andrea Mauricio León, Contratista, Dirección Política Pública, MADR

David Camilo Fonseca, Contratista Planeación, Dirección de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos (DCPGI), MADR

Juan Carlos Restrepo González, Gerente de Planeación, Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO)

María Helena Reyes Donado, Responsable técnica planeación, FINAGRO

Karen Rodriguez, Directora financiamiento multilaterales, Subdirección de Financiamiento con Organismos Multilaterales, Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MinHacienda)

Iván Villa, Coordinador empréstitos Banca Multilateral (MinHacienda)

Fernando Henao Velasco, Director de Desarrollo Rural Sostenible (DDRS), Departamento Nacional de Planeación (DNP)

María Olga Pena Marino, Subdirectora de Producción y Desarrollo Rural (DDRS), DNP

Natalia Bargans Ballesteros, Subdirectora de Crédito y Cooperación Internacional (SCCI), DNP

Ana María Toro, Contratista, Producción y Desarrollo Rural (DDRS), DNP

Orizel Llanos, Asesora, Producción y Desarrollo Rural (DDRS), DNP

Natalia Varón, Asesora Subdirectora de Crédito Externo y Cooperación Internacional,
DNP

Daniela Pérez, Contratista, Agencia Presidencial de Cooperación (APC)

Ana María Hernández Carrascal, Coordinadora del Grupo Interno de Trabajo (GIT) de
Oferta Pública, Prosperidad Social (PS)

Patricia Clara Lama, GIT Oferta Pública, Líder de articulación y Generación de Ingresos,
PS

FIDA

Maija Peltola, Directora Colombia, México, República Dominicana y Guayana, División de
América Latina y el Caribe (ALC) (actual)

Michele Pennella, Oficial de Programa Argentina, Bolivia, Colombia y Venezuela, División
de América Latina y el Caribe (ALC) (actual)

Paolo Silveri, Ex Economista División ALC, actual Director Haití

Carmen Eugenia Morales, consultora FIDA División ALC, Especialista en M&E

Ricardo Rodríguez, consultor FIDA División ALC, Especialista en desarrollo rural

Esperanza Peñuela, consultora FIDA División ALC, Especialista financiera

Juan Moreno, Ex Country Project Manager (CPM) FIDA en Colombia (2013-2015)

Jesús Quintana, Ex CPM Colombia (2016-2020)

Fabrizio Bresciani, Economista Líder Regional

Donaciones

Juan Moreno, Director, PROCASUR

Carlos Vanegas, Responsable legal PROCASUR Colombia

Jorge Higino Maldonado, Profesor Titular de Economía, Universidad de los Andes

Santiago Perry, Director Corporación para el Desarrollo Participativo (CDP)

Germán Escobar, Investigador principal Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural-
Rimisp

Emperatriz Arango, Subdirectora Fundación ACUA, actual Directora Ejecutiva Escuela
Taller Naranja

Vanessa Vivero, Coordinadora de Seguimiento y Evaluación, Fundación ACUA

David Soto, Director Fundación ACUA

Marcela Aragón, Directora Escuela Taller Tumaco

Zulema Burneo, Coordinadora América Latina de la International Land Coalition (ILC)

Javier Medina, Investigador, Centro de Investigación y Educación Popular-CINEP y
miembro ILC Colombia

Liliana Vargas, Facilitadora Iniciativa Regional de Agricultura Familiar ILC América Latina

Ángela Penagos, ex Directora Desarrollo Rural DNP, Ex Directora Rimisp, actual Directora
Iniciativa Agroalimentaria Universidad de los Andes

Instituciones internacionales/agencias de cooperación

Karen Jimenez Morales, Profesional Misional Especializada en Cooperación Internacional, FAO

Alan Bojanic, Representante FAO en Colombia

Mariana Escobar, Ex Sudirectora Prosperidad Social, Ex Directora Agencia Renovación del Territorio (ART), Representante FAO en Perú

Verónica Guerrero, Consultor Internacional de Programa - Sistema de Alerta Empresarial, PMA

Vicente Ortega Cámara, Coordinador General AECID en Colombia

Adriana Senior, Presidente CO, Corporación Colombia Internacional (CCI)

Laura Calderón, Coordinadora de Comunicación, CCI

Jenny Magallón, Coordinadora de Proyecto, CCI

Olga Lucía Acosta, Asesora Regional en la Oficina Regional de CEPAL en Colombia

Gustavo Rivero Aponte, Director regional de la Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS) para Colombia

Otras personas

Andrés Silva Mora, Economista principal, Fedepalma (ex PADEMER y OR en varios cargos; ex Director Dirección Desarrollo Rural MADR; ex responsable atención área rural de Prosperidad Social (PS); ex consultor FIDA.

Hernán Jaramillo Salazar, ex Decano de la Facultad de Economía, Profesor Honorario, Investigador y Asesor Rectoría de la Universidad del Rosario

Guillen Calvo, Director INSUCO América Latina

Laura Sanclemente, Fondo Mixto de Promoción de la Cultura y las Artes de Sucre, Gobernación de Sucre

Guías territoriales

Ana Karina Villota, Ex Coordinadora Regional Tumaco, Campo Emprende, MADR

Lida María Melo Melo, Ex Coordinadora Regional Nariño, Campo Emprende, MADR

Camila García, Ex Coordinadora Regional Putumayo, Campo Emprende, MADR

Dayana Castro, Ex Coordinadora Regional Sucre, Campo Emprende, MADR

Beneficiarios

Tumaco	
Asociación	Participantes
Asociación Agropecuaria Esfuerzo Tagareal	Margarita Sevillano, Julieta Carolina Bonilla; Eduardo Aruey Posada; Yesi Sevillano; Laura Yamith Posada; Julia Edith Agudelo Órtiz; Auria Palacios
Asociación de Cultivadores, Comercializadores y Procesadores de Cacao - PROCACAO	Aura Ester Órtiz, Ronsany Pillimué, Dalia Hurtado, Carlos Marino Montenegro, Alirio Taicús, María Calderón

Asociación de Mujeres Emprendedoras y Empoderadas	Sin listado
Asociación para la Producción Agropecuaria La Chiricana - ASOCHIRICANA	Rosa Elvira Órtiz, Anny Shirley Vallecilla Quiñones, José, Alex Eduardo Arboleda, Beder Domingo Arroyo
Túquerres	
Asociación Azufral los Andariegos	Luis Armando Florez, Yenny Muriel Oliva, Jorge H. Noguera Castro, Edgar Fabián Muriel Oliva, Verónica Aracely Muriel Oliva, Claudia Andrea Muriel, Narcisa Muriel Oliva, Diana Marcela Riascos Oliva, Marco Antonio Florez
Jóvenes Rurales y Emprendedores La Laguna	Deysi Liliana Pantoja Jaramillo, Sandra Gabriela Eraso Molina, Yuli Oneida Estrada Pantoja, Daniel Alberto Urbano Estrada, Diana Estefany Pantoja Urbano
Asociación Agropecuaria Jardineritas	Mari Luz Urbano C., Sandra Patricia Urbano, Edith Graciela Realpe Calderón, Nora Fernanda Rodríguez, German Estacio Rosas, Yolanda Rosas Urbano, Mariela Carlosama, María Castro, Jimena Canchala
Asociación de Mujeres Indígenas Warmikuna Tekalacre	Diana Marcela Sánchez, Carlos Omar Álvarez, Mabel del Rocío Pérez Arteaga, Yesica Paola Hernández Mora, Geraldine Pérez Murillo, Jorge Armando Rodríguez, Kathy Ascuntar Velásquez, Francisca Estrada, Omar Brayan Basante Mora, Diego Mayibeir Hernández, Andrés Rosas Castillo, Gloria Alba Nasner B, Brayan Yeath Mora Rodríguez, Blanca Myriam Estrada N., Dilia Marily Hurtado, Yuli Carolina Moreno España, Claudia Hurtado Quiñonez, Tania Cajares Hurtado, Danna Lorena Moreno, Diana Marcela Quiñonez M., Angie Cajares Hurtado
Puerres	
Precooperativa Multiactiva de Mujeres Emprendedoras de Puerres PRECOMEEP	Alba Marlene Palya Coral, Leidy Johanna Cuaspud Solarte, Lenis Katherine Villarreal Caicedo, Mary Luz Vallejo Montenegro, Aida Lucía Moreno Goyes, Amanda Nastul Arteaga N., Lorena Viviana Ruales
Asociación Llano Verde	Diego Chamorro, Carmen Rubiela Chamorro, Diana Benavides Arroyo, Jonathan Chamorro, Arcelly López, Aura Eliza Chamorro, Nohemi Yohana Rosero Chamorro, José Isidro Montenegro
Asociación de Familias Artesanas -ASOARTEFA	Isabel Guerra, Carmen Mora Figueroa, Yenid Revelo J., Lia Ruth Obando, Carmen Amanda Guevara N., Marina López, Isabel Ortega Villareal, Teresa Órtiz, Rubén Guerra Navarro, Pastora Nasamues, Yamily C. Villareal R., Teresa de Jesús Villareal Chamorro, Evangelina del Carmen Arteaga H., Socorro Estrada Ortiz, Alicia M. Calvachi López, Nidia del Carmen Teran R.
Asociación Agropecuaria Súper Cuy	Sandro Alirio Guerra, Gloria E. Chamorro, María Carichala, Gladys C. Cuaspud C., Rosa Cuaspud, Rosalba Lagos, Nelly Esperanza Otero, Dolores Ruales, Mary Osvina Pena, Myriam Figueroa Z., Alirio

	L. Orbes, Teresa Nasamues, Nelly Elisa Guerra, Transito Becerra, Pedro Antonio Peña Quiroz, Carmen J. Figueroa
Belén de Umbría	
Asociación de Paneleros de Belén de Umbría –ASOPABEL	Albaro Ocampo, Margarita Marín, Luz Elva Gaitán
Asociación de Productores de Mora del Municipio de Belén de Umbría -ASMOBEL	Idaly Castro M., Evelio Ruiz M., Wilton Hernandes, Alba Sánchez
Asociación Nacional Agropecuaria de Productores de Plátano de Belén de Umbría – ASPLABEL	Juliana Murillo Henao, Javier Castaño V., Oscar A. Guerrero Palacio
Territorio de Aprendizaje	Enrique Ricardo Ordoñez, Edilma Collazos F., Jennifer Andrea Montoya Pérez, Carlos Alberto Piedrahita E.
Asociación de Acuicultores de Belén de Umbría -ACUABEL	Edilma Collazos Fajardo, Javier Gustavo Castaño V., Jherson Corrales
Asociación de Productores de Lulo del Municipio de Belén de Umbría – ASLUBEL	Jhon Edison Herrera, Nelson Andrés Jaramillo, Diego Echeverri
Puerto Asís	
Asociación de Discapacitados del Municipio de Puerto Asís - ASODIS	Aracely Castillo Quiñones, Damaris Mavisoy Tonguino
Asociación de Productores de Frutos de Putumayo - ASOFRUMAYO	Hernán Erazo, Antonio Carvajal, Nancy Zambrano M., Pablo Emilio Garavito, Edgar José Mallana, Luisa Fernando Cárdenas, Ilda María Ortega, Omar Gastin, Edmundo Rafael Postas Pucil, Luis Carlos (apellido ilegible), Fidalfia Álvarez, Sandra Rodríguez Chávez
Asociación de Productores Agropecuarios del Paraíso - ASOPARAISO	Emilce P. Fualantala, Jhames E. Ruíz Andrade, Jesús Pacichaná Solarte, Nancy Zambrano M., Edgar José M.
Asociación Familiar Comprometida al Desarrollo Agropecuario -AFOMAD	Edwin Andrés Rodríguez, Fanny Correa, Diana Lazo, Wilinton Polanía A., Martha Torres
Asociación Reserva Natural Fin el Mundo	Doris Edith Huaca, Yiseth Daniela Díaz Huaca, Nancy Patricia Guaca Daza, Rosemberg Guaca Daza, Jesús Guaca Imbachi, Dari Olivia Calderón
Asociación de Guías Turísticas de Putumayo	Nancy Patricia Guaca Daza, Rosemberg Huaca Daza, Yehimi Astrid Fajardo Cárdenas, Ricky Fajardo Cárdenas, Belisario Tovar, Dary Calderón España
ASOMAVI	Lucia Digna Soliz, Luz Dary Mavisoy, Blanca Mavisoy, Teresa Mavisoy Romo, Lidia Mavisoy Romo, Argeny Mavisoy, Cesar Mavisoy, Reiner Mavisoy
Mocoa	
Asociación Avícola Pollo Rico - Huevos Kallpa	Dennis Fernando Hidalgo, Yerly Angulo Trujillo, Brenda Cadena, Mario Hidalgo, Ana María Hidalgo Angulo, Esmeralda Hidalgo Angulo, Mariela Angulo T.

San Onofre	
Asociación de Productores y Comercializadores El Bongo	Magalis Cárdenas Batista, Marta Ávila Méndez, Jili Arrieta, Yesenia Ávila Banquez, Beatriz Elena Licona, José De la Cruz Ávila Díaz, Rafael Salcedo Meza
Corporación para el Desarrollo Comunitario Rincón del Mar	Orman Arévalo, Leonardo Meléndez, Robinson Lozano, Luis Manuel Berrio Julio, Maria Angelica Berrio Guerrero, Luz Darys Molina Rodríguez, Miriam Ocon Manes, Nevis Berrio Acevedo, Daniela Pérez B., Osvaldo Arrieta, Yadira Hernandez García, Onins Díaz Contreras
Asociación de Productores de la Finca Buenaventura	Luis Eberto Hernandez Florez, Greis Cortes Guerrero, Damaris Pérez, Ignacio Herrera, José Castilla Salas, Teresa Julio Rodríguez, German Montoya S., Miguel Berrio Barón, Carlos Berrio Zuñiga, E. Chávez, Adis María Herrera, Rodrigo R. Rodríguez, Evelio Ruiz Burgos, Omar Theran R., Jenaro Suarez, Rosa Martiz Mieles, Jose Angel Batista
Asociación de Desplazados de los Montes de María	Victoria T. C., Yolanda González Quevedo, Marina Gutiérrez Ozuna, Libia González Alcázar, Ana Cuello Salgado, José Muñoz, Liceth Torres Beltrán, Rubiela Verbel Cuello
Tolú Viejo	
Asociación Agropecuaria Gestores de Desarrollo - AGROGED	Vanesa González Carrascal, Marcia Carrascal, Paula Gutiérrez C, Elena Martínez Berrio, Lourdes Martínez Berrio, Jose Carrascal Gutiérrez, Armando Jose Carbascal N., Vanessa Banda Guerra
Asociación Contruyendo Sueños Las Piedras	8 personas, sin listado
Empresa Comunitaria La Pirinola	Manuel Álvarez, Kelly Murillo Álvarez, Luis Ríos, Esteban Manuel Arrieta Barreto, Félix Romera, Ricardo Barreto Sierra, José Luis Sierra S.

Información complementaria de contexto

Este Anexo presenta los gráficos, mapas e información de algunos de los aspectos más relevantes abordados en el Capítulo II referido al Contexto de Colombia, en la lógica de sustentar varios de los argumentos presentados.

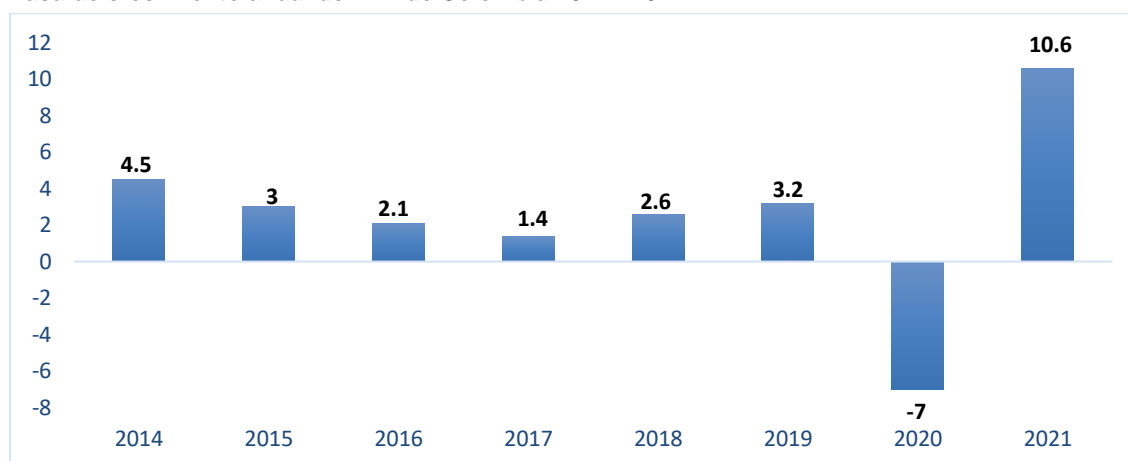
Las secciones son las siguientes:

1. Indicadores socio-económicos
2. Uso y tenencia de la tierra
3. Inversión pública para el agro en Colombia
4. Cooperación internacional en Colombia

1. INDICADORES SOCIO ECONOMICOS

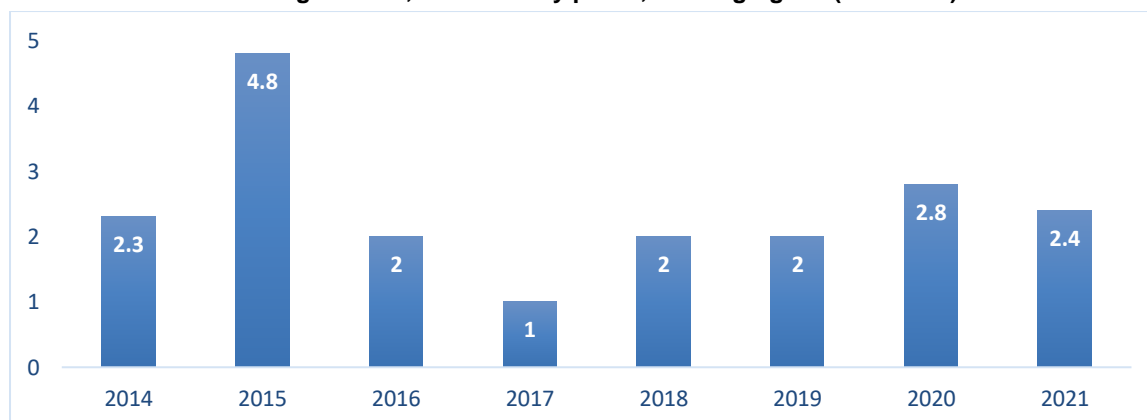
Tablas relevantes de contexto país

Figura 1
Tasa de crecimiento anual del PIB de Colombia 2014 - 2021



Fuente: DANE – Comunicado de prensa (febrero 2022)²⁰⁷

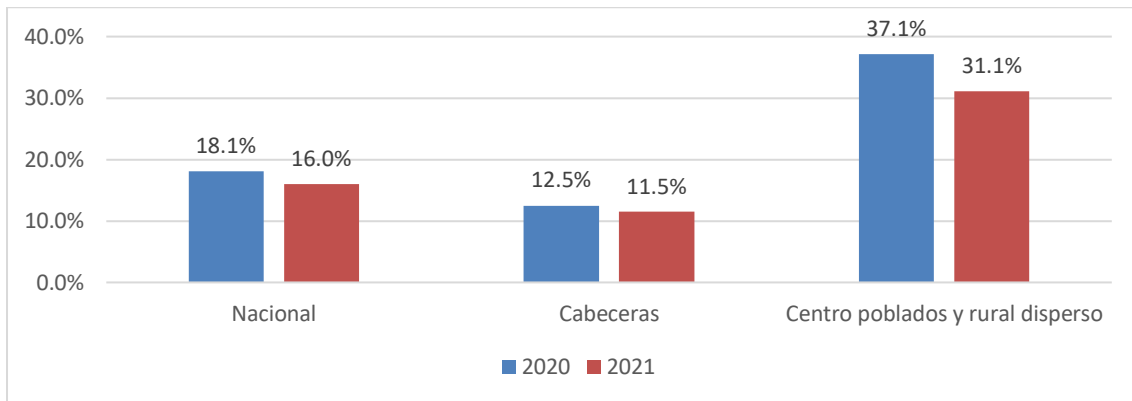
Figura 2
Tasa de crecimiento de agricultura, silvicultura y pesca, valor agregado (% del PIB) en Colombia



Fuente: DANE: Boletín Técnico años 2014 – 2021.

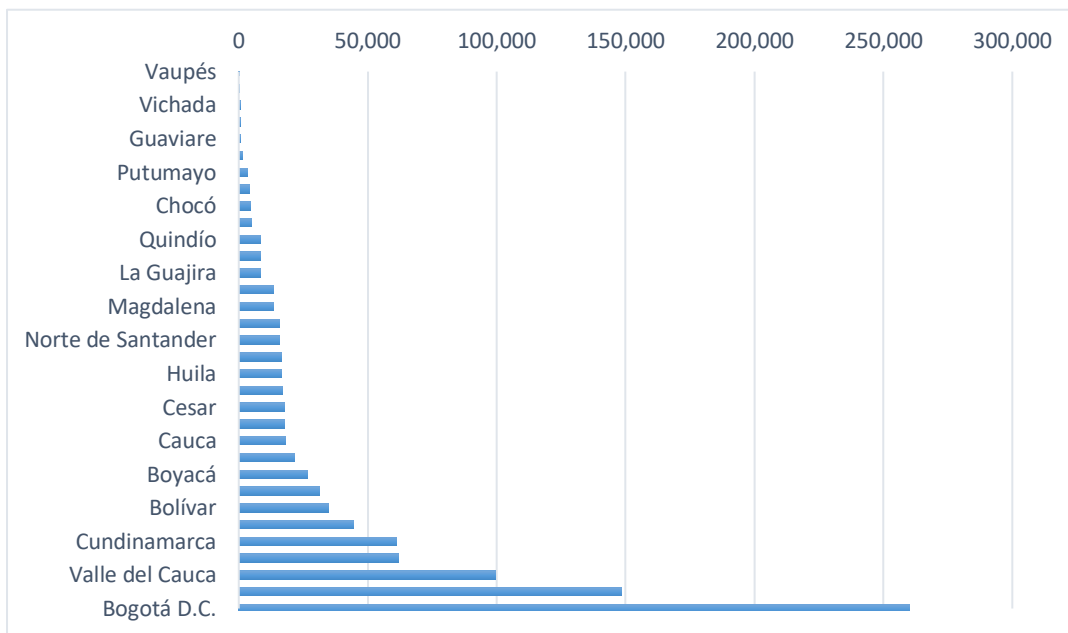
²⁰⁷ https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim21.pdf

Figura 3
Índice de Pobreza Multidimensional –IPM 2020 - 2021



Fuente: DANE – Comunicado de prensa 2021²⁰⁸.

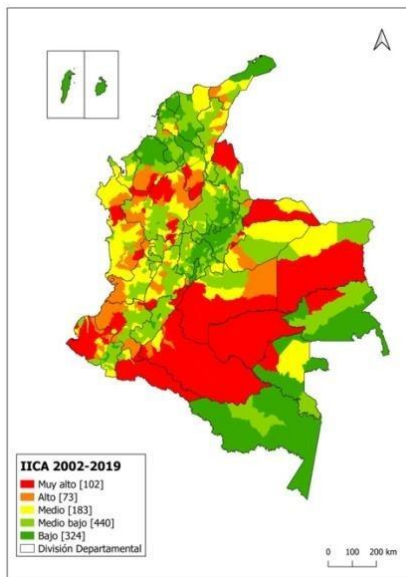
Figura 4
Producto Interno Bruto por departamento 2020 (miles de millones de pesos)



Fuente: DANE - Anexos estadísticos PIB departamental / 2005 - 2020 provisional.

²⁰⁸ https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2021/cp_pobreza_multidimensional_21.pdf

Mapa 1

Incidencia del conflicto armado promedio 2002-2019

Fuente: Cálculo del Grupo de Proyectos Especiales - Departamento Nacional de Planeación 2021²⁰⁹

2. USO Y TENENCIA DE LA TIERRA EN COLOMBIA

La implementación de la RRI (punto 1 del Acuerdo de Paz de 2016) en Colombia está muy rezagada. A octubre de 2021 en 9 de las 16 subregiones del PDET no se había entregado ningún predio del fondo de tierras y el ritmo general de formalización de los predios era inferior al 1% de lo necesario para alcanzar las metas establecidas (Congreso de Colombia, 2021). La política agraria del nuevo gobierno tiene un énfasis en mejorar el acceso a la tierra para poblaciones campesinas y étnicas, con un énfasis en la entrega de tierras productivas a las mujeres (Pacto Histórico, 2022, p. 10), por lo que es de esperarse que haya incrementos presupuestales y de gestión en esta campo de la política pública.

²⁰⁹https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Politica%20de%20Victimas/Documento_indice_Incidencia_del_Conflicto_Armado_%20IICA_2019.pdf

La inequidad en la tenencia y el acceso a la tierra es una cuestión histórica en Colombia. El problema ha sido agravado por décadas de conflicto armado que han resultado en el despojo y el desplazamiento de poblaciones campesinas y étnicas (CNMH, 2018). Colombia es uno de los países con mayor desigualdad del mundo en el acceso a la tierra. Según la metodología que se utilice, el índice de GINI de la propiedad de la tierra en el país está entre 0.8 y 0.9 (DNP, 2015); el 52% de las fincas está en manos del 1,15 % de los propietarios (PNUD, 2011).

El punto 1 del Acuerdo de Paz con las FARC (2016) busca revertir los efectos del conflicto y crear una paz sostenible a través de una Reforma Rural Integral (RRI). Entre otras medidas, la RRI incluye la creación de un fondo de tierras con 3 millones de hectáreas para distribución gratuita y la formalización de otros 7 millones de hectáreas. Sin embargo, el avance en estos frentes es deficiente. A octubre de 2021 en 9 de las 16 subregiones del PDET no se había entregado ningún predio del fondo de tierras y el ritmo general de formalización de la tierra era inferior al 1% de lo necesario para alcanzar las metas establecidas (Congreso de Colombia, 2021). En relación a la restitución de tierras, entre el 2011 y marzo de 2021 se restituyeron 392.877 hectáreas a través de sentencias judiciales (57,5% del total hectáreas restituidas para grupos étnicos a través de 19 fallos, y 42,5% para población campesina a través de un total de 6.296 sentencias).

La política agraria del nuevo gobierno tiene un énfasis en mejorar el acceso a la tierra para poblaciones campesinas y étnicas, con un énfasis en la entrega de tierras productivas a las mujeres (Pacto Histórico, 2022, p. 10). Este es tal vez uno de los aspectos en los que CE y OR tuvieron más vacíos. Varias de las asociaciones visitadas tenían como prioridad en su estrategia de sostenibilidad la compra de un lote o un local para poder operar (Asociación 11, comunicación personal, 7 de noviembre de 2022, p. 11). Algunas asociaciones funcionaban en terrenos entregados en comodato por las autoridades municipales, con la consecuente inseguridad asociada a los cambios de gobierno

3. INVERSIÓN PÚBLICA PARA EL AGRO EN COLOMBIA

Desarrollo

En Colombia el sector agropecuario está compuesto por 7 entidades: 2 agencias (ANT, ADR), el MADR, la UPRA, el ICA, URT y la AUNAP. Según cifras del Departamento Nacional de Planeación (DNP), el presupuesto combinado de estas entidades tuvo su nivel más bajo para la última década en el 2020 (cerca de COP 0,8 billones) (DNP, 2022). En contraste, el pico de la inversión de recursos en el sector se dio en 2015, año en el que el presupuesto combinado de las 7 entidades alcanzó los COP 2.2 billones²¹⁰. En su momento, el entonces Ministro de Hacienda, Mauricio Cárdenas, explicó que la caída abrupta en el presupuesto para el agro entre 2015 y 2016 (cerca de 1,2 billones menos) se debía a la falta de recursos en las cuentas públicas debido al desplome en el precio del petróleo (Departamento de Derecho Fiscal, 2015).

²¹⁰ Cifras en pesos constantes con año base 2020.

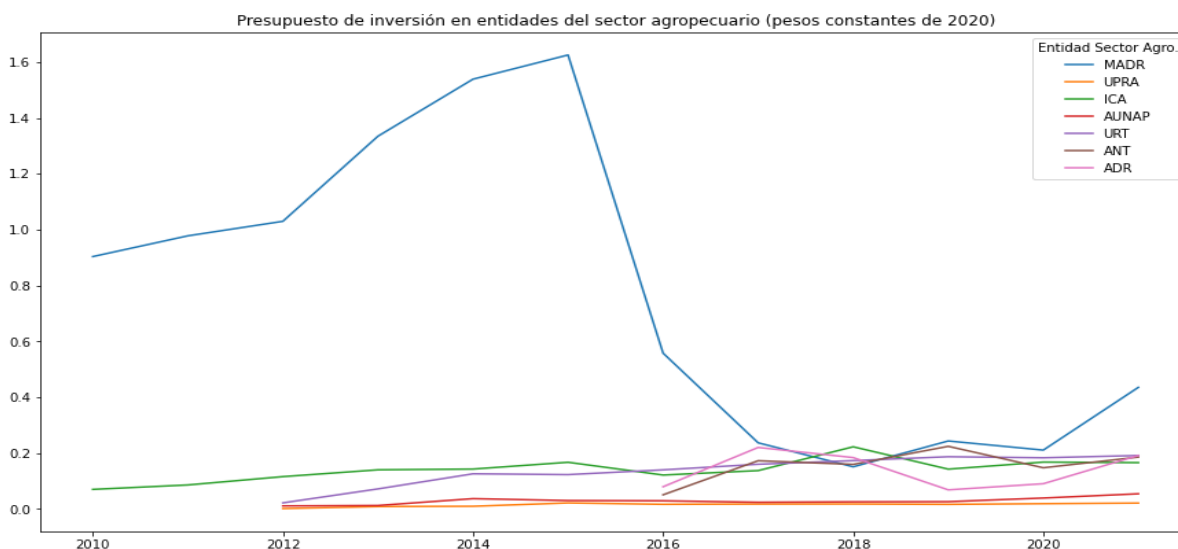
Ilustración 1



Fuente: Elaboración propia con datos del DNP (2022)

De la Ilustración 2 también se puede concluir que el presupuesto del sector agropecuario en Colombia se atomizó en varias entidades desde 2016²¹¹. Debido a que cada una de las 7 entidades que componen el sector agropecuario tiene una misión clara, analizar sus presupuestos de inversión es útil para entender en dónde ha estado el énfasis de las políticas públicas del sector agro en Colombia en los últimos años.

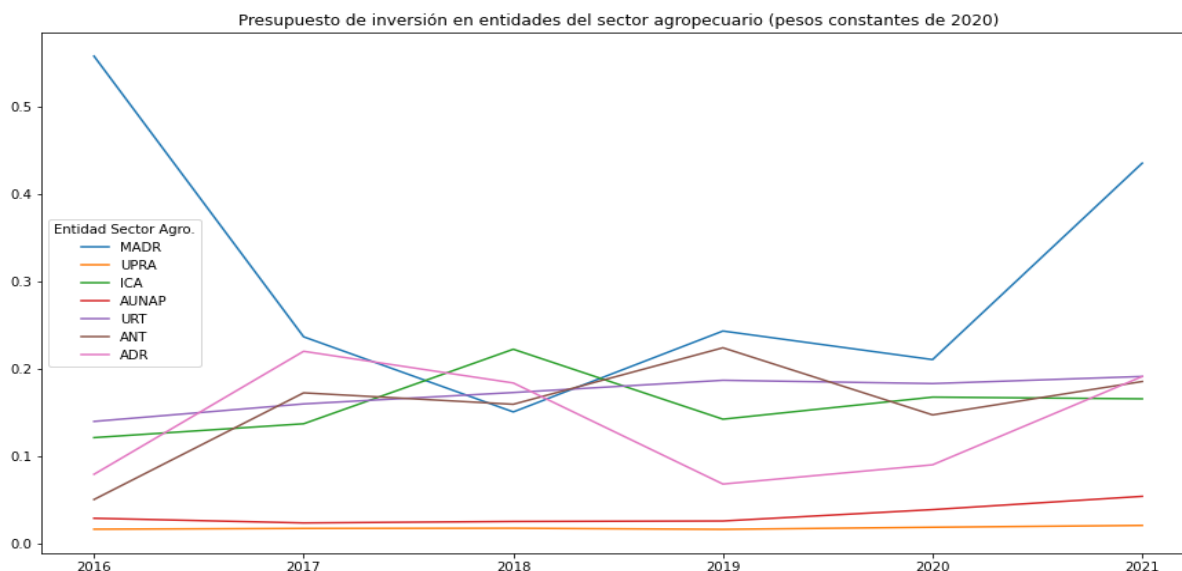
Ilustración 2



A nivel de entidades, el MADR es la que tradicionalmente ha tenido la asignación para inversión más grande de todas. Sin embargo, como lo muestra la Ilustración 2, a partir del año 2016 la preponderancia de esta entidad disminuye. En algunos años tiene un presupuesto de inversión incluso menor que el de entidades como la ADR (producción y desarrollo rural) y el ICA (prevención y control de riesgos sanitarios). Por su parte, la Unidad de Restitución de Tierras (URT) ha tenido un incremento constante en el presupuesto de inversión, que alcanzó cerca de COP 0,2 billones en 2020. Con una cifra similar, ANT (formalización de tierras) llegó a su punto de inversión más alto en 2019. La AUNAP (acuicultura y pesca) y la AUPRA (planificación) tienen y han tenido cifras de inversión en los últimos años menores a COP 0,1 billones. La Ilustración 3 muestra las fluctuaciones del presupuesto de inversión por entidad con más detalle para los últimos 6 años.

²¹¹Algunas de estas entidades fueron creadas en ese año a causa de la implementación de las recomendaciones de La Misión Rural (2015) y de lo dispuesto en el Acuerdo de Paz con las FARC (2016).

Ilustración 3



Finalmente, en términos de proyectos específicos, para el año 2020 la Tabla 1 muestra los 10 proyectos de inversión del sector rural con más recursos asignados. En ella es claro que el control de plagas y enfermedades que lleva a cabo el ICA es el rubro con mayor asignación para el año 2020 con cerca de COP \$ 140 mil millones. Le siguen la restitución de tierras y el fortalecimiento a cadenas productivas, proyecto este último ejecutado por el MADR. En 4 lugar está el proyecto Campo Emprende, con algo más de COP \$ 44 mil millones de inversión.

Tabla 1
Programas con más presupuesto de inversión en 2020 en millones de pesos

Nombre	Inversión (US\$)	Entidad
Prevención y control de plagas y enfermedades, e inocuidad en la producción primaria nacional	140.242	ICA
Contribución a la mejora de la gestión del proceso de protección y restitución de las tierras y territorios despojados o abandonados forzosamente a nivel nacional	128.527	URT
Fortalecimiento de la competitividad de las cadenas productivas agropecuarias a nivel nacional	62.416	MADR
Construcción de capacidades empresariales rurales: confianza y oportunidad a nivel nacional	44.165	MADR
Implementación de estrategias para la inclusión financiera en el sector agropecuario nacional	38.233	MADR
Dotación de tierras para garantizar los mecanismos de acceso a sujetos de reforma agraria a nivel nacional	37.712	ANT
Fortalecimiento de la cofinanciación de proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural para la población rural a nivel nacional	32.688	ADR
Fortalecimiento del modelo de apoyo a alianzas productivas del sector agropecuario a nivel nacional	30.916	MADR
Asistencia técnica y jurídica para la formalización de la pequeña propiedad privada rural a nivel nacional	28.399	ANT
Apoyo a la formulación e implementación de distritos de adecuación de tierras y a la prestación del servicio público de adecuación de tierras a nivel nacional	27.988	ADR

Fuente: Elaboración propia con datos del DNP (2022).

Por último, la Tabla 2 muestra la variación en los últimos 6 años del presupuesto asignado a los proyectos con mayor inversión en 2020. Es de resaltar que ninguno de estos proyectos tenía recursos asignados antes de 2018, lo que indica que la inversión se ha redirigido a nuevas iniciativas, posiblemente creadas durante el gobierno de Iván Duque.

Tabla 2.
Evolución del presupuesto de los 10 programas del sector rural con más inversión en 2020 (millones de pesos constantes de 2020)

Nombre	No.	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Prevención y control de plagas y enfermedades, e inocuidad en la producción primaria nacional	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 140.242	\$ 140.022
Contribución a la mejora de la gestión del proceso de protección y restitución de las tierras y territorios despojados o abandonados forzosamente a nivel nacional	1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 128.527	\$ 132.456
Fortalecimiento de la competitividad de las cadenas productivas agropecuarias a nivel nacional	2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 52.417	\$ 62.416	\$ 109.580
Construcción de capacidades empresariales rurales: confianza y oportunidad a nivel nacional	3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 47.016	\$ 44.165	\$ 30.847
Implementación de estrategias para la inclusión financiera en el sector agropecuario nacional	4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 70.720	\$ 38.233	\$ 89.198
Dotación de tierras para garantizar los mecanismos de acceso a sujetos de reforma agraria a nivel nacional	5	\$ -	\$ -	\$ 52.089	\$ 59.536	\$ 37.712	\$ -
Fortalecimiento de la cofinanciación de proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural para la población rural a nivel nacional	6	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 21.180	\$ 32.688	\$ -
Fortalecimiento del modelo de apoyo a alianzas productivas del sector agropecuario a nivel nacional	7	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14.964	\$ 30.916	\$ 106.894
Asistencia técnica y jurídica para la formalización de la pequeña propiedad privada rural a nivel nacional	8	\$ -	\$ -	\$ 21.851	\$ 39.860	\$ 28.399	\$ -
Apoyo a la formulación e implementación de distritos de adecuación de tierras y a la prestación del servicio público de adecuación de tierras a nivel nacional	9	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 22.460	\$ 27.988	\$ 43.124

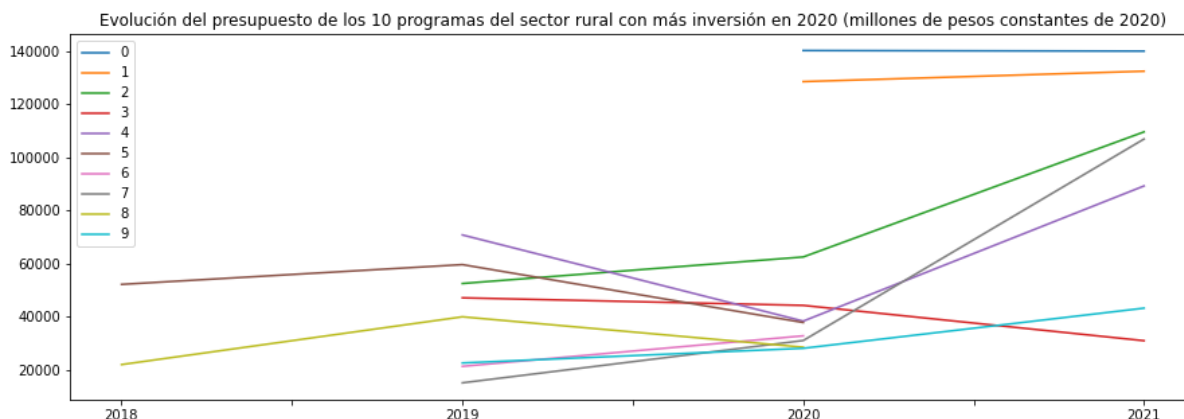
Fuente: Elaboración propia con datos del DNP (2022).

La inclusión financiera en el sector agropecuario, el fortalecimiento de cadenas y las alianzas productivas son las líneas de apoyo que mayores aumentos en el presupuesto de inversión tuvieron en el último año, lo que señala una tendencia de la administración saliente hacia el desarrollo de la comercialización. Por el contrario, la formalización de tierras, la cofinanciación de proyectos productivos y la reforma agraria, que tenían inversión en 2020, dejaron de recibirla en 2021. El proyecto El Campo Emprende no tuvo financiación en ningún año del periodo 2016-18.²¹² Además, el monto de inversión que le

²¹² Para esta información se ha trabajado sobre bases oficiales del DNP (<https://www.dnp.gov.co/programas/inversiones-y-finanzas-publicas/Datos-y-Estadisticas/Inversion%20Regional/Paginas/Seguimiento.aspx>). Es posible que en los años

ha sido asignado a esta iniciativa ha disminuido constantemente en términos reales en el periodo 2019-21. La Ilustración 4 muestra la misma información que la Tabla 2 de manera gráfica, lo que permite apreciar ver mejor las tendencias. Para identificar los proyectos referirse a la columna 2 de Tabla 2.

Ilustración 4



Fuente: Elaboración propia con datos del DNP (2022).

Referencias

Departamento de Derecho Fiscal, U. E. de C. (2015). *Presupuesto para agro e industria en 2016, preocupaciones del Congreso*. <https://ceef.uexternado.edu.co/presupuesto-para-agro-e-industria-en-2016-preocupaciones-del-congreso/>

DNP, D. N. de P. (2022). *Seguimiento de ejecución a la regionalización del presupuesto de inversión del PGN*. <https://www.dnp.gov.co:443/programas/inversiones-y-finanzas-publicas/Datos-y-Estadisticas/Inversion%20Regional/Paginas/Seguimiento.aspx>

4. COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN COLOMBIA

Según FAOSTAT (2022), en 2016 Colombia recibió USD \$ 105,0 millones en proyectos de cooperación para el desarrollo destinados al sector rural. Al año siguiente, después de la implementación del acuerdo de paz con la guerrilla de las FARC, el país recibió cerca del doble USD \$ 190,0 millones. El año después de ese (2018) recibió USD \$ 212,0 millones y en 2019 el rubro bajó a los USD \$ 161 millones. Se trata de niveles de cooperación que solo se alcanzaron en un año durante los años anteriores a 2016 (en 2015). Según la misma fuente, los principales donantes desde 2016 fueron EEUU, la Fundación de Microfinanzas del BBVA y el gobierno del Reino Unido²¹³

La FAO utiliza la clasificación por sectores de OCDE para definir qué programas son destinados al sector rural. Esta categoría incluye todos los códigos bajo la familia 310, que corresponden a agricultura, silvicultura y pesca²¹⁴. Aunque la clasificación de recursos se hace con base en el sector de la economía al que se destina el dinero y no con base en la entidad ejecutora, es importante señalar que en Colombia el sector rural está compuesto por 7 entidades diferentes con misiones específicas. Entre estas, por

anteriores al 2019, CE emprende no figure ahí porque tenía otro nombre, ya que se cambiaron los nombres de varios de los programas de Gobierno. El Gobierno, al comentar el borrador de este Informe, alcanzó esta información (9 de diciembre 2022): “Desde la vigencia 2013 a 2022 el proyecto ha obtenido recursos en cada vigencia. Como ejemplo en el año 2018 se tuvo un presupuesto de \$30 mil millones. Para el período 2019 a 2021 los presupuestos aumentaron a niveles superiores por año de \$45 mil millones vigencia, lo que permitió realizar las convocatorias 2018, 2019 y 2020 y atender 165 municipios”.

²¹³ La Agencia Presidencial de Cooperación (APC) es la fuente de información oficial del gobierno colombiano. Esta registra montos más bajos de cooperación para el sector rural que la FAO. En 2019, por ejemplo, reporta cerca de USD \$ 41,08 millones. Según esta fuente, durante los últimos 4 años, el país ha recibido algo más de USD 2.199 millones en asistencia para el desarrollo. De estos recursos, el 10,1 % (USD 222,37 millones) se destinó al sector rural.

²¹⁴ <http://www.oecd.org/dac/stats/purposecodessectorclassification.htm>

nivel de presupuesto de inversión, las más grandes son el MADR, la Agencia Nacional de Tierras, Unidad de Restitución de Tierras y la Agencia de Desarrollo Rural.

En cuanto a la distribución regional de los recursos, la base de datos de la Agencia Presidencial de Cooperación (APC)²¹⁵, muestra que, para los últimos 4 años, Cauca, Meta y Putumayo son los departamentos que más cooperación internacional para el agro recibieron, con cerca de USD \$ 20 millones cada uno. Un segundo grupo de 3 departamentos, conformado por Antioquia, Nariño y Caquetá, recibió alrededor de los USD \$ 12,5 millones cada uno. Una buena porción de los recursos (USD \$ 81,33 millones), se destinó a programas de ejecución en el ámbito nacional (sin región particular). Los departamentos que más ayuda internacional para el desarrollo del sector rural reciben no son necesariamente los departamentos del país con más necesidades. Varias de las regiones que concentran más pobreza multidimensional recibieron montos de inversión para el sector rural bajos: Chocó y La Guajira, por ejemplo, recibieron entre 2018 y 2021 USD \$ 2,34 y 1,18 millones, respectivamente. Sorprende también el caso del Guaviare que, a pesar de ser un departamento de postconflicto con varios municipios PDET, recibió solo algo más de USD \$ 1.19 millones²¹⁶. Esto probablemente obedece a que estos territorios no tienen un sector agrícola fuerte con el que trabajar y a que en Colombia tienden a recibir otro tipo de ayudas para la población vulnerable²¹⁷.

Finalmente, es útil resaltar que en Colombia las grandes multilaterales como el International Bank for Reconstruction and Development (IBRD) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han mantenido inversiones considerables en el sector rural en los años recientes. Estas dos instituciones donaron, en conjunto, USD \$ 70,6 millones para el sector rural colombiano entre 2016 y 2019²¹⁸. Esto a pesar de que en los últimos años ha habido un giro general hacia otros sectores o una tendencia por parte de este tipo de instituciones a financiar solamente la infraestructura del sector agrícola. La Unión Europea también participó activamente en la cooperación hacia la ruralidad en Colombia con flujos de USD \$ 28,74 millones en el mismo periodo²¹⁹. Esto contrasta con las agencias de Naciones Unidas, ya que la única que figura en las bases de datos de FAOSTAT como aportante al desarrollo del sector rural en Colombia es la FAO, que reporta un aporte de apenas USD \$ 240 mil en los últimos 11 años (todo en 2013)²²⁰.

²¹⁵ Las cifras gruesas no coinciden entre FAO y APC. Esto probablemente se deba a que la definición de qué es sector rural y qué no varía entre las fuentes. Las cifras de APC son más detalladas, permiten una mejor desagregación, pero solo están disponibles desde 2018 y omiten rubros que la FAO sí considera.

²¹⁶ APC

²¹⁷ Por lo general en la forma de programas sociales, y en especial de transferencias de efectivo condicionadas, que son la aproximación más favorecida por entidades como el DPS en los últimos años:

https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10061/be_1170.pdf

²¹⁸ <https://www.fao.org/faostat/en/#data>

²¹⁹ <https://www.fao.org/faostat/en/#data>

²²⁰ <https://www.fao.org/faostat/en/#data>

Análisis de focalización del proyecto Campo Emprende

Esta sección contiene un análisis de las áreas focalizadas por el programa TOP. El objetivo del contenido presentado es comparar las zonas atendidas por el programa con aquellas en las que no hubo beneficiarios. Para el ámbito rural, se comparan las secciones rurales atendidas con las no atendidas y se hace lo mismo para las secciones urbanas. La comparación se realiza para 5 dimensiones de análisis: demografía, poblaciones étnicas, nivel educativo, servicios públicos y densidad poblacional. Adicionalmente, antes de proceder con las comparaciones, se describe la información utilizada, las fuentes, las unidades de medida con las que se hacen las comparaciones y la estrategia de análisis.

Información disponible

El análisis de focalización del programa está basado en un cruce de las cédulas de los beneficiarios con los microdatos del Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), del año 2018. El ejercicio se realiza únicamente para el programa TOP, que se implementó entre los años 2014 y 2020. No se incluyen beneficiarios de Oportunidades Rurales, porque se considera que la diferencia de tiempo entre la recolección del censo y la implementación de ese programa (2007-2013) podría producir resultados imprecisos.

Unidades de medida

A lo largo del análisis se utilizan 2 unidades de agregación geográfica para ubicar a los beneficiarios: la sección rural y la sección urbana. A pesar de que tienen nombres similares, estas secciones difieren en que la sección rural es la desagregación mínima de los datos del CNPV para las zonas rurales, mientras que para las zonas urbanas existe una unidad de desagregación mayor: la manzana urbana. Sin embargo, se utiliza la sección urbana porque hacer el análisis y el cruce a nivel de manzana urbana requiere de información en los códigos de los beneficiarios que los investigadores no tenían disponibles.

Cruces de información

Las bases de datos entregadas al equipo de la IOE contienen un total de 50,330 cedulas únicas de beneficiarios del programa TOP. Al buscar estas cédulas en las bases de datos del CNPV se logró empalmar 40.920 cédulas con sus respectivos identificadores anonimizados. Esto representa el 80,1% de los beneficiarios. Los identificadores permitieron ubicar a los hogares a los que pertenecen esos beneficiarios en una sección rural o en una sección urbana. Del total de beneficiarios que fueron ubicados en el CNPV, 22.915 (56%) se ubicaron en secciones urbanas y 18.005 (44%) se ubicaron en secciones rurales. Es decir, la mayoría de los beneficiarios están ubicados en las cabeceras de los municipios en donde operó el programa.

Estrategia de análisis

La estrategia de análisis de la información consistió en comparar las secciones urbanas en donde se ubican los beneficiarios con el resto de secciones urbanas en las que no hay beneficiarios. La misma aproximación se utilizó para las secciones rurales. La intención de esta comparación es determinar si efectivamente TOP atendió las zonas en las que hay mayores carestías al interior de los municipios. De momento la comparación se hace general, contrastando las secciones urbanas y rurales con todas las no atendidas a nivel nacional, pero podría plantearse un ejercicio similar para hacer comparaciones al interior de los municipios atendidos.

Resultados

La Tabla 3 muestra que el programa llegó a 4656 (16%) de las 29,198 secciones urbanas que hay en Colombia. Este porcentaje es más bajo en las zonas rurales, pues el programa únicamente atendió familias en 3.205 secciones rurales de las 46.032 que hay en Colombia (7%).

Tabla 3
Alcance general de programa TOP en el país

<i>Secciones urbanas</i>		
Totales secciones	SU sin programa	SU con programa
29.198	24.539	4.659
	84%	16%
<i>Secciones rurales</i>		
Totales secciones	SR sin programa	SR con programa
46.032	42.827	3.205
	93%	7%

Demográficas

Las estadísticas demográficas (Tabla 4) muestran que en las secciones urbanas en las que no operó el programa viven aproximadamente 37 millones de personas, mientras que en las secciones urbanas en las que sí operó el programa viven algo más de 7 millones de personas. La proporción de mujeres es casi igual entre ambos grupos, pero tanto para los jóvenes entre los 10 y los 19 años como para los jóvenes entre los 20 y los 29 años las secciones urbanas en las que operó el programa tienen una mayor población en estos grupos de edad: 18,2% versus 15,9% y 18% versus 17%, respectivamente. Esto quiere decir que las secciones atendidas en la zona urbana tienen una pirámide demográfica más ancha en la base, lo que estaría acorde con el mandato de atender a las poblaciones jóvenes.

Tabla 4
Comparación de los hogares TOP y no beneficiarios por estructura demográfica en zona urbana

<i>Totales personas</i>	<i>Personas en SU sin programa</i>	<i>Personas en SU con programa</i>
36.998.170	29.777.582	7.220.588
	SU sin programa	SU con programa
Personas	29.777.582	7.220.588
Jóvenes entre 10-19 años	4.721.258	1.317.059
	15,9%	18,2%
Jóvenes entre 20-29 años	5.208.847	1.300.102
	17%	18%
Mujeres	15.524.767	3.749.464
	52,1%	51,9%

En el ámbito rural la estructura demográfica es similar, pero con diferencias menos abruptas (Tabla 5). La proporción de la población de las secciones rurales en las que operó el programa que se encuentra entre los 10 y los 19 años es de 20,7%, mientras que en las secciones rurales sin programa esta proporción es de 19,1%. De manera similar, la proporción de jóvenes entre 20 y 29 años en las secciones rurales con programa es de 16%, mientras que para las secciones que no tienen es del 15%. Una anomalía curiosa es que en las áreas con programa la proporción de mujeres es de 48% de la población mientras que en las áreas sin programa es de 47%.

Tabla 5
Comparación de los hogares TOP y no beneficiarios por estructura demográfica en zona rural

Totales	Personas No beneficiados	Personas beneficiados
6.806.476	5.396.891	1.409.585
	SR sin programa	SR con programa
Personas	5.396.891	1.409.585
Jóvenes entre 10-19 años	1.031.453	292.087
	19,1%	20,7%
Jóvenes entre 20-29 años	802.581	230.233
	15%	16%
Mujeres	2.556.436	672.963
	47%	48%

Poblaciones étnicas

En relación con las viviendas clasificadas por el censo como de tipo indígena o étnicas, tanto para las secciones urbanas atendidas como para las no atendidas, la proporción de viviendas que se clasifica como de tipo étnica o indígena es muy baja. La Tabla 6 muestra que en ninguno de los casos esta proporción supera el 0,2% de los hogares.

Tabla 6
Comparación de los hogares TOP y no beneficiarios por composición étnica de la población en zona urbana

Total viviendas	SU sin programa	SU con programa
Totales	10.732.453	2.535.539
Viviendas tipo indígena	12.453	4.077
	0,1160%	0,1608%
Viviendas tipo étnicas	2.952	1.267
	0,028%	0,050%

En contraste, en las zonas rurales la proporción de viviendas de tipo indígena es bastante más alta en las secciones que fueron atendidas por el programa (7,7%) que en las secciones que no tuvieron intervención (4,7%). Lo mismo ocurre con las viviendas de tipo étnico: 0,51% para las secciones rurales atendidas en comparación con 0,21% para las secciones rurales no atendidas. No obstante, se debe tener en cuenta que el tipo de la vivienda no es equivalente a la pertenencia o no de la población que la habita a un grupo étnico.

Tabla 7
Comparación de los hogares TOP y no beneficiarios por composición étnica de la población en zona rural

Total viviendas	SR sin programa	SR con programa
Totales	2.280.157	513.609
Viviendas tipo indígena	107.353	39.716
	4,7%	7,7%
Viviendas tipo étnicas	4.972	2.654
	0,218%	0,517%

Nivel educativo

En lo relativo al nivel educativo de la población, es de resaltar que existe una brecha entre el ámbito urbano y el ámbito rural en todo el país. La proporción de personas que sólo alcanzó el nivel educativo de primaria es casi 17 puntos porcentuales (pp) más alta en las zonas rurales que en las zonas urbanas, independientemente de si estas fueron atendidas por el programa o no. De igual manera, tanto en el ámbito urbano como en el rural el programa Campo Emprende pareciera haber atendido a las secciones con menor nivel educativo. La Tabla 8 muestra que el nivel educativo más común para las personas que habitan en las zonas urbanas es educación secundaria, con 39,9% para las secciones urbanas que no recibieron programa y 40,9% de la población en las secciones urbanas que sí recibieron programa. Es de resaltar que la proporción de la población que llegó a educación superior es de cerca 5 pp más baja en las secciones atendidas por el programa.

Tabla 8
Comparación de los hogares TOP y no beneficiarios por nivel educativo en zona urbana

	SU sin programa	SU con programa
Personas	29.777.582	7.220.588
Primaria	7.597.822	2.058.847
	25,5%	28,5%
Secundaria	11.867.571	2.953.017
	39,9%	40,9%
Superior	6.093.807	1.151.235
	20,5%	15,9%
Terciaria	969.733	135.247
	3,3%	1,9%

Por otra parte, la Tabla 9 muestra que tanto para las secciones rurales con programa, como para las que no fueron atendidas por Oportunidades Rurales, los niveles de educación son similares. La proporción de la población que alcanzó cada uno de los niveles de la tabla, con ligeras excepciones en educación superior y terciaria, son básicamente las mismas. Esto quiere decir que, para el caso de las carencias por educación, la focalización del programa no se centró particularmente en las poblaciones más vulnerables.

Tabla 9
Comparación de los hogares TOP y no beneficiarios por nivel educativo en zona rural

	SR sin programa	SR con programa
Personas	5.396.891	1.409.585
Primaria	2.523.168	653.030
	46,8%	46,3%
Secundaria	1.628.860	422.862
	30,2%	30,0%
Superior	232.367	46.144
	4,3%	3,3%
Terciaria	26.953	3.787
	0,5%	0,3%

Servicios públicos

En cuanto a la cobertura de servicios públicos, en la Tabla 10 se puede apreciar que en las zonas urbanas en las que operó el programa la cobertura de acueducto (76%) es 7 pp más baja que en las zonas en las que no operó (83%). Lo mismo ocurre para energía (2 pp más baja) y para internet (12 pp más baja). De manera similar, en las zonas urbanas en las que funcionó el programa, una mayor proporción de los hogares son de estrato uno (40%) que en las zonas que no tenían programa (23%).

Tabla 10
Comparación de los hogares TOP y no beneficiarios por cobertura de servicios públicos en Zonas Urbanas

Total hogares	SU sin programa	SU con programa
12.067.190	9.771.891	2.295.299
	Viviendas en SU sin programa	Viviendas en SU con programa
Total	10.732.453	2.535.539
Acueducto	8.866.878	1.923.668
	83%	76%
Energía	9.196.975	2.128.469
	86%	84%
Internet	4.896.280	872.235
	46%	34%
Estrato 1	2.476.200	1.006.184
	23%	40%

La Tabla 10 muestra que para las zonas rurales la comparación entre las zonas con TOP y sin TOP es similar, pero los niveles de cobertura en general son más bajos que en las zonas urbanas. La proporción de hogares con servicio de acueducto en zonas rurales sin programa es de 31%, mientras que esa misma proporción en las zonas rurales que fueron atendidas por el programa es de 27%. La cobertura de energía es el único servicio en el que la proporción de hogares en las zonas rurales de ambos tipos es la misma: 59%. La cobertura de internet, baja en ambos tipos de secciones rurales, es

menor por un punto porcentual en las zonas rurales con programa que en las que no tuvieron programa (2% y 3% respectivamente). Finalmente, la proporción de hogares de estrato 1 en las secciones rurales atendidas por el programa es de 49%, mientras que en las demás es de 36%.

Tabla 11
Comparación de los hogares TOP y no beneficiarios por cobertura de servicios públicos en zonas rurales

<i>Total hogares</i>	<i>SR sin programa</i>	<i>SR con programa</i>
2.166.364	1.714.259	452.105
	Viviendas en SR sin programa	Viviendas en SR con programa
Total	2.280.157	513.609
Acueducto	711.297	137.732
	31%	27%
Energía	1.348.399	302.860
	59%	59%
Internet	79.363	8.677
	3%	2%
Estrato 1	828.477	251.649
	36%	49%

Una conclusión general de la comparación de cifras de cobertura de servicios públicos es que el programa sí se centró en las zonas en donde existen más carencias por esta dimensión.

Densidad poblacional

Finalmente, en lo relativo a la densidad poblacional de las áreas atendidas, la Tabla 12 y la Tabla 13 muestran que no existen grandes diferencias entre las zonas rurales y las urbanas; tampoco entre las zonas focalizadas y las no focalizadas en cada uno de los dos ámbitos.

Tabla 12
Comparación de los hogares TOP y no beneficiarios por densidad poblacional zona urbana

<i>Total hogares TOP</i>	<i>Hogares en SU beneficiados TOP</i>	<i>Porcentaje</i>
40.920	22.915	1,0%
	SU sin programa	SU con programa
Hogares	9.771.891	2.295.299
Personas	29.777.582	7.220.588
Personas/hogar	3,05	3,15
Área M2	3.478.057.785	785.403.007
Área KM2	3.478.058	785.403
Personas/KM2	8,6	9,2

Viviendas	10.732.453	2.535.539
-----------	------------	-----------

El único punto a resaltar es que las secciones rurales atendidas por el programa tienen una densidad de personas por km2 que es casi el doble que la densidad de las secciones rurales que no fueron atendidas por el programa. Esto podría sugerir que el programa TOP operó en las áreas con poblaciones rurales más densas, que podrían estar más cerca de las cabeceras municipales o contener centros poblados.

Tabla 13
Comparación de los hogares TOP y no beneficiarios por densidad poblacional en zona rural

<i>Total hogares TOP</i>	<i>Hogares en SR beneficiados TOP</i>	<i>Porcentaje</i>
40.920	18.005	4,0%
	SR sin programa	SR con programa
Hogares	1.714.259	452.105
Personas	5.396.891	1.409.585
Personas/hogar	3,15	3,12
Área M2	1.062.951.841.322	72.883.008.491
Área KM2	1.062.951.841	72.883.008
Personas/KM2	0,005	0,019
Viviendas	2.280.157	513.609

Metodología para el trabajo de campo

Metodología

El siguiente punteo explica cómo se seleccionaron los municipios y se construyeron las rutas a visitarse en el trabajo de campo a través de la combinación de herramientas de tipo cuantitativo y cualitativo:

- Selección de los municipios a visitar que toma como base la distribución geográfica de todos los beneficiarios del programa TOP/Campo Emprende (de ahora en adelante, aquí señalado como Campo Emprende) que estaban registrados en las bases de datos en los 201 municipios en los que operó el programa. Esto incluye todas las convocatorias para los años 2014 a 2020. Para escoger los municipios a visitar, se desarrolló un proceso de muestreo de 6 etapas:
 - En la primera se realizó una comparación de los municipios Campo Emprende (los 201 en los que efectivamente operó el programa) con el resto de los municipios del país. La comparación se hace para 5 dimensiones de análisis: variables socioeconómicas, seguridad, medio ambiente, población y producción agrícola.
 - En la segunda etapa se hizo un análisis de la heterogeneidad de los 201 municipios focalizados en estas mismas 5 dimensiones.
 - En la tercera se utilizó un algoritmo de K-Medias para agrupar o estratificar a los municipios Campo Emprende en 4 clústeres.
 - En la cuarta se hizo un filtro para descartar los municipios que los funcionarios de Campo Emprende y otras fuentes no recomendaban visitar por razones de seguridad o por complicaciones logísticas (quedaron 88 viables).
 - En la quinta se hizo un muestreo intencional para escoger, de cada clúster, 2 municipios a visitar por el equipo de IOE.
 - En la sexta, se confirmó que los municipios escogidos tuvieron además operación del programa anterior, o sea Oportunidades Rurales (OR).
- Realización de rastreo documental cualitativo de OR y Campo Emprende, en donde se identificaron los siguientes aspectos:
 - Contactos Institucionales CLAVE OR y Campo Emprende;
 - Sistematización de Experiencias OR;
 - Consideraciones para el trabajo de campo con referencias OR a nivel territorial: talentos locales y territorios de aprendizaje.
- Análisis del directorio de organizaciones OR en diversos periodos (2007-2013).
- Se identificaron iniciativas OR en los municipios pre-seleccionados y se privilegiaron aquellos en donde existían mayor número de familias/asociaciones participantes.
- La selección definitiva de los municipios fue producto de un ejercicio de muestreo representativo que contempló la construcción de clusters para el caso de Campo Emprende en correlación con iniciativas representativas de OR, garantizando que las visitas contarán con las opciones de encontrar personas/asociaciones partícipes de ambas operaciones, correspondientes a los COSOP (estrategias y programas país del FIDA con el Gobierno de Colombia).
- Se crearon "rutas territoriales" que garantizaran el cubrimiento de los territorios señalados trabajando con dos equipos de consultores IOE en paralelo y optimizando el tiempo disponible, junto con la variable de cercanía geográfica para minimizar los tiempos de desplazamiento terrestre: Tumaco, Túquerres y Puerres en Nariño, Belén de Umbría en Risaralda, Puerto Asís y Mocoa en Putumayo, San Onofre y Tolú Viejo en Sucre y Cartagena en Bolívar.
- Se seleccionaron, de manera preliminar, las asociaciones o grupos a visitar con un criterio que pretende maximizar la variabilidad de las experiencias observadas:

emprendimientos agrícolas, no agrícolas y de servicios, de mujeres, étnicos y con distintos grados de articulación urbano/rural y de mercados.

- Para la conformación de los equipos de terreno se consideraron los siguientes aspectos:
 - Dos equipos con los consultores de OEI-FIDA: Equipo 1 Claudia Ranaboldo y Daniel Wiesner y Equipo 2 José Antonio Peres y Giovanni Redondo.
 - Acompañamiento de los Funcionarios del Campo Emprende: Jose Camilo Cárdenas (Tumaco y Túquerres) y Alexander Bonilla (Puerto Asís y Mocoa).
 - Acompañamiento de Gestores Territoriales: Anna Karina Villota (Tumaco), Lida María Melo (Túquerres y Puerres), Carlos José Vanegas (Belén de Umbría), Camila García (Puerto Asís y Mocoa) y Dayana Castro (San Onofre y Tolú Viejo).
 - LSA de UNDSS Colombia: Andrés Arcos (Tumaco, Túquerres y Puerres), Juan Pablo Sussa (Belén de Umbría), Arcinoe Quevedo (Puerto Asís y Mocoa) y Dubys León (San Onofre y Tolú Viejo).
- En términos generales, el trabajo de campo de la Misión EEPP Colombia de OEI-FIDA, recorrió más de 2.000 kms vía terrestre, teniendo encuentros con 260 personas de 35 asociaciones partícipes en OR o TOP (Campo Emprende) que tienen presencia en nueve municipios de cinco departamentos en Colombia.
- A continuación, se comparten herramientas complementarias que apoyaron el desarrollo del trabajo de campo:
 - Agenda de Trabajo de Campo de los Equipos 1 y 2.
 - Cuadro de vaciado de información para visitas a asociaciones y para estudio de caso.
 - Descripción estructural de cada una de las asociaciones que fueron visitadas.

**AGENDA TRABAJO DE CAMPO – RUTAS TERRITORIALES
EQUIPO 1 EEPP: Claudia Ranaboldo y Daniel Wiesner – COLOMBIA 2022**

Fecha	Actividad	Lugar
04/07/22	Llegada del Equipo Colombia (consultores internacionales) a Bogotá	
05-06 /07/22	Reunión Equipo EEPP Colombia (OEI FIDA) con autoridades nacionales / Reunión Interna Equipo EEPP Colombia (OEI FIDA)	Bogotá
07/07/22	Desplazamiento aéreo Bogotá – Tumaco, Nariño	
07/07/22	Trabajo con personas/asociaciones beneficiarias en Tumaco, Nariño (entrevistas, grupos focales, visitas in situ):	
08/07/22	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación Agropecuaria Esfuerzo Tagareal • Asociación de Cultivadores, Comercializadores y Procesadores de Cacao – PROCACAO • Asociación de Mujeres Emprendedoras y Empoderadas • Asociación para la Producción Agropecuaria La Chiricana -ASOCHIRICANA 	Tumaco
08/07/22	Desplazamiento terrestre Tumaco- Túquerres.	
09/07/22	Trabajo con personas / asociaciones beneficiarias en Túquerres (entrevistas, grupos focales, visitas in situ):	
10/07/22	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación Azufral los Andariegos • Jóvenes Rurales y Emprendedores La Laguna • Asociación Agropecuaria Jardineritas • Asociación de Mujeres Indígenas Warmikuna Tekalacre 	Túquerres
10/07/22	Desplazamiento terrestre Túquerres - Puerres.	
11/07/22	Trabajo con personas / asociaciones beneficiarias en Puerres (entrevistas, grupos focales, visitas in situ):	
12/07/22	<ul style="list-style-type: none"> • Precooperativa Multiactiva de Mujeres Emprendedoras de Puerres - PRECOMEEP • Asociación Llano Verde • Asociación de Familias Artesanas -ASOARTEFA • Asociación Agropecuaria Súper Cuy 	Puerres
12/07/22	Desplazamiento terrestre Puerres - Pasto, Nariño.	
13/07/22	Desplazamiento aéreo Pasto - Bogotá + Desplazamiento aéreo Bogotá - Pereira, Risaralda + Desplazamiento terrestre Pereira-Belén de Umbría, Risaralda.	
14/07/22	Trabajo con personas / asociaciones beneficiarias en Belén de Umbría (entrevistas, grupos focales, visitas in situ):	
14/07/22	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación de Paneleros de Belén de Umbría –ASOPABEL -Belén de Umbría • Asociación de Productores de Mora del Municipio de Belén de Umbría - ASMOBEL • Asociación Nacional Agropecuaria de Productores de Plátano de Belén de Umbría –ASPLABEL • Territorio de Aprendizaje de Belén de Umbría • Asociación de Acuicultores de Belén de Umbría -ACUABEL 	Belén de Umbría
15/07/22	Desplazamiento terrestre Belén de Umbría – Pereira, Risaralda. Desplazamiento aéreo Pereira - Bogotá	
16-17/07/22	Reunión Interna Equipo EEPP Colombia (OEI FIDA) – Bogotá	Bogotá
18/07/22	Viaje del Equipo de Consultores Internacionales EEPP - Colombia	

**AGENDA TRABAJO DE CAMPO – RUTAS TERRITORIALES
EQUIPO 2 EEPP: José Antonio Peres y Giovanni Redondo – COLOMBIA 2022**

Fecha	Actividad	Lugar
04/07/22	Llegada del Equipo Colombia (consultores internacionales) a Bogotá	
05-06/07/22	Reunión Equipo EEPP Colombia (OEI FIDA) con autoridades nacionales / Reunión Interna Equipo EEPP Colombia	Bogotá
07/07/22	Desplazamiento aéreo Bogotá – Puerto Asís, Putumayo	
07/07/22	Trabajo con personas/asociaciones beneficiarias en Puerto Asís, (entrevistas, grupos focales, visitas in situ):	
08/07/22	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación de Discapacitados del Municipio de Puerto Asís -ASODIS • Asociación de Productores de Frutos de Putumayo- ASOFRUMAYO • Asociación de Productores Agropecuarios del Paraíso -ASOPARAISO • Asociación Familiar Comprometida al Desarrollo Agropecuaria -AFOMAD 	Puerto Asís, Putumayo
09/07/22	Desplazamiento terrestre Puerto Asís - Mocoa	
09/07/22	Trabajo con personas/asociaciones beneficiarias en Mocoa (entrevistas, grupos focales, visitas in situ):	
10/07/22	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación Avícola Pollo Rico - Huevos Kallpa • Asociación Reserva Natural Fin el Mundo • Asociación de Guías Turísticas de Putumayo • ASOMAVI 	Mocoa, Putumayo
10/07/22	Desplazamiento aéreo Villagarzón (aeropuerto cercano a Mocoa) - Bogotá.	
11/07/22	Desplazamiento aéreo Bogotá – Montería + Desplazamiento terrestre Montería – San Onofre.	San Onofre, Sucre

Fecha	Actividad	Lugar
11/07/22	Trabajo con personas/asociaciones beneficiarias en San Onofre (entrevistas, grupos focales, visitas in situ): <ul style="list-style-type: none"> • Asociación de Productores y Comercializadores El Bongo • Fondo Mixto de Promoción de la Cultura y las Artes de Sucre - Gobernación de Sucre • Corporación para el Desarrollo Comunitario Rincón del Mar • Asociación de Productores de la Finca Buenaventura • Asociación de Desplazados de los Montes de María 	
12/07/22	Desplazamientos terrestres en San Onofre + Desplazamiento terrestre San Onofre – Sincelejo.	
13/07/22	Desplazamiento Sincelejo–Tolú Viejo + Desplazamientos en Tolú Viejo + Desplazamiento Tolú Viejo–Sincelejo.	
14/07/22	Trabajo con personas/asociaciones beneficiarias en Tolú Viejo (entrevistas, grupos focales, visitas in situ): <ul style="list-style-type: none"> • Asociación Agropecuaria Gestores de Desarrollo -AGROGED • Asociación Construyendo Sueños Las Piedras • Empresa Comunitaria La Pirinola 	Tolú Viejo, Sucre
	Desplazamiento terrestre Tolú viejo - Cartagena	
15/07/22	Trabajo con personas/asociaciones beneficiarias en Cartagena (entrevistas, grupos focales, visitas in situ): <ul style="list-style-type: none"> • Fundación ACUA - Escuela Taller Naranja Cartagena 	Cartagena
15/07/22	Desplazamiento aéreo Cartagena - Bogotá	
15/07/22	Reunión Equipo EEPP Colombia (OEI FIDA) con autoridades nacionales	
16-17/07/22	Reunión Interna Equipo EEPP Colombia (OEI FIDA) – Bogotá	Bogotá
18/07/22	Viaje del Equipo de Consultores Internacionales EEPP - Colombia	

Cuadro de Vaciado de Información para Visitas a Asociaciones

Caracterización	TOP o OR: Nombre de la asociación: Año de la convocatoria: Línea productiva o negocio: Líder o persona de contacto del grupo: Fecha de la visita: Departamento: Municipio: Vereda: Entrevistadores:
Pertinencia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se enteraron ustedes del proyecto CE – OR? ¿Por qué decidieron participar? • ¿Qué tan importante han sido los proyectos (OR – CE) para la asociación? • ¿Cómo apoyó el programa su proceso productivo?
Coherencia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Han participado en otros proyectos con el gobierno, con la cooperación internacional? • ¿Ha sido diferente el proyecto de CE - OR de otros proyectos o experiencias en que la asociación haya participado o que hayan operado en la vereda? ¿Cómo? • ¿Con qué otras instituciones los proyectos han coordinado o realizado actividades conjuntas para el apoyo a su familia, grupo/organización o su vereda/comunidad? (Ej. SENA, DPS, USAID, etc.)
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué objetivos se habían planteado inicialmente para este proyecto? • ¿Se lograron los objetivos? • ¿Dónde por qué hubo dificultades o cuellos de botella? • Si pudieran volver a participar, ¿qué cambiarían?
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál ha sido el aporte propio de la familia y el grupo/organización? • ¿Hubo aporte de otras instituciones/organizaciones a la ejecución de los proyectos? ¿En qué ha consistido?
Impacto en la pobreza rural	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los principales cambios que los proyectos han promovido en su ingreso? • ¿El proyecto les ayudó a mejorar las ventas? ¿Cómo? • ¿Recibieron capacitaciones? ¿Cómo les ha servido esa formación? • ¿Se modificaron los activos de la asociación a partir del proyecto?
Igualdad de género, empoderamiento de la mujer y participación juventud	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles fueron las principales acciones del proyecto para apoyar y beneficiar a: las mujeres y los jóvenes? • ¿Quién toma las decisiones en la asociación o grupo? ¿Es hombre, mujer o joven? • ¿La participación en campo emprendió modificó esa estructura de toma de decisiones? • ¿Hubo exigencia por parte del proyecto para que eso se modificara?
Sostenibilidad y ampliación de escala	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hace cuánto participaron de la convocatoria? • ¿Todavía están implementando el proyecto o ya terminaron? • ¿Los avances y resultados de los proyectos tienen continuidad? • ¿Estas experiencias se han replicado por otros grupos/organizaciones en la vereda o en el municipio? • ¿Conoce de otras asociaciones que también participaron del programa? ¿Cómo les fue a ellos?

Cuadro de Vaciado de Información Estudio de Caso

Caracterización	TOP o OR: Nombre de la asociación: Año de la convocatoria: Línea productiva o negocio: Líder o persona de contacto del grupo:
------------------------	---

	Fecha de la visita: Departamento: Municipio: Vereda: Entrevistadores:
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo fue la conformación del grupo o asociación? • ¿Cómo identificaron la idea? • ¿Cómo fue el proceso de elaboración del plan de negocio? • ¿Describan por favor el proceso de convocatoria y selección? • ¿Qué dificultades hubo? ¿Qué cambiaría? • ¿Cuál fue el rol de instituciones o actores como Campo Emprende?
Insumos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué recibieron del programa? ¿Cuánto dinero? • ¿Qué aportaron ustedes? ¿Cuánto dinero? • ¿Recibieron capacitaciones? ¿Fueron útiles? • ¿Cómo les fue lidiando con el banco? • ¿Qué tal fue la interacción con el gestor territorial de CE?
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo fue el proceso de formalización de la asociación? ¿Les pidieron muchos papeles? ¿Qué fue lo más difícil? • ¿Recibieron los recursos a tiempo y completos? ¿En qué los invirtieron? • ¿Les brindaron asistencia técnica? • ¿Cómo fue la interacción entre ustedes? ¿Cómo se organizaron para decidir qué hacer con la plata? • ¿Todavía tienen la cuenta con el banco? ¿La usan para las actividades cotidianas?
Productos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Pudieron implementar el plan de negocio? • ¿Hubo incremento en la facturación y en las ventas? • ¿Utilizan sistemas electrónicos para pagos? • ¿Cómo es el pago de impuestos? • ¿Qué es lo más valioso que les dejó el programa en términos de aprendizajes? • ¿Considera que su negocio ahora es formal? ¿Pagan seguridad social? ¿Hay facturación electrónica? ¿Tiene RUT actualizado? ¿Está vigente la cámara de comercio?
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Con la implementación del programa mejoró la rentabilidad? ¿Las ventas? • ¿Compraron algún activo? (Máquina, lote, sistema) • ¿Tienen nuevos canales de comercialización? • Otros activos: culturales, sociales, ambientales.
Impactos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hubo cambios económicos para los miembros y para la asociación? • ¿Qué impactos hubo en la comunidad? • ¿Qué tan sostenible es el proceso que comenzaron a raíz de los recursos del programa? • ¿Qué tal va la rentabilidad del negocio?

Descripción Estructural de cada una de las Asociaciones que fueron Visitadas en el Trabajo de Campo

Ruta Territorial TUMACO: Experiencias Seleccionadas

AÑO	ORGANIZACIÓN	VEREDA / CORREGIMIENTO	LÍNEA PRODUCTIVA	ACTIVIDAD	PRODUCTO	COSOP
2019	ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ESFUERZO TANGAREAL	VEREDA TANGAREAL	AGROPECUARIA	PRODUCCIÓN DE PESCADO EN ESTANQUE Y PESCA DEPORTIVA	CACHAMA	TOP
2013	ASOCIACIÓN DE CULTIVADORES, COMERCIALIZADORES Y PROCESADORES DE CACAO - PROCACAO	SAN JOSÉ DE CUANTI DE KM 60	AGRÍCOLA Y TRANSFORMACIÓN	PRODUCCIÓN, TRANSFORMADOR Y COMERCIALIZACIÓN DE CACAO	CACAO	OR
2019	ASOCIACIÓN DE MUJERES EMPRENDEDORES Y EMPODERADAS	BARRIO ARBOLEDA	OTROS SERVICIOS RURALES	RESTAURANTE	RESTAURANTE	TOP
2019	ASOCIACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA LA CHIRICANA	VEREDA INGUANPI LA CHIRICANA	AGROPECUARIA	PRODUCCIÓN DE CAMARONES EN ESTANQUE	CAMARÓN	TOP

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ESFUERZO TANGAREAL
AÑO DE CONSTITUCIÓN	2019
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	11 integrantes, 3 de ellos son jóvenes y 8 mujeres
LÍNEA PRODUCTIVA	Agropecuaria y Otros servicios Rurales
ACTIVIDAD	Producción y comercialización de cachama y pesca deportiva
PRODUCTO Y/O SERVICIO	Cachama y Pesca Deportiva
PRODUCCIÓN (CANTIDAD)	La Asociación cuenta con 2 estanques con una producción semestral de 2 toneladas de Cachama. Incursionaron en la Pesca Deportiva este servicio tiene mayor demanda en temporada (semana Santa)
ENTIDADES COOPERANTES	CAMPO EMPRENDE MADR: Aporto económicamente (50.000.000 de los cuales 40.000.000 corresponde al plan de negocio y 10.000.000 al Fortalecimiento. AUNAP: Apoyo productivo en insumos (alevinos y alimento)
DIFICULTADES	AREA PRODUCTIVA: Elevados costo de producción

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	ASOCIACIÓN DE CULTIVADORES, COMERCIALIZADORES Y PROCESADORES DE CACAO - PROCACAO
AÑO DE CONSTITUCIÓN	2010
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	12 Familias
LÍNEA PRODUCTIVA	PRODUCCIÓN AGRÍCOLA Y TRANSFORMACIÓN

ACTIVIDAD	Cultivo, transformación y comercialización de cacao
PRODUCTO Y/O SERVICIO	Cacao
PRODUCCIÓN	La Asociación transforma y comercializa aproximadamente 500 kilos de cacao cada 15 días. La Asociación compra la cosecha a sus asociados (12 familias aproximadamente a 170 cultivadores de la zona. Cuenta con las instalaciones adecuadas para la transformación del cacao.
ENTIDADES COOPERANTES	SENA, Atenea Cordeagropaz, Oportunidades Rurales, Colombia Responde, FAO, Alcaldía Municipal de Tumaco, Alianza por la Solidaridad, PDT, ITC, APP.
DIFICULTADES	La Asociación desea aumentar la producción, pero el nivel de cosecha tanto de las familias asociadas como de los cultivadores externos es bajo.

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	ASOCIACIÓN DE MUJERES EMPRENDEDORAS Y EMPODERADAS
AÑO DE CONSTITUCIÓN	2019
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	15 integrantes el 100% son mujeres
LINEA PRODUCTIVA	Otros servicios Rurales
ACTIVIDAD	Restaurante
PRODUCTO Y/O SERVICIO	Restaurante
PRODUCCIÓN (CANTIDAD)	La Asociación cuenta con una instalación completamente dotada para ofrecer el servicio de restaurante a propios y turistas de igual manera suministran alimentación y refrigerios en eventos.
ENTIDADES COOPERANTES	CAMPO EMPRENDE MADR: Aporto económicamente (50.000.000 de los cuales 40.000.000 corresponde al plan de negocio y 10.000.000 al Fortalecimiento. SENA: apoyo en formación empresarial
DIFICULTADES	AREA PRODUCTIVA: Elevados costo de producción, Baja demanda del servicio

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	ASOCIACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA LA CHIRICANA
AÑO DE CONSTITUCIÓN	2019
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	11 Familias
LINEA PRODUCTIVA	Agropecuaria
ACTIVIDAD	Producción y comercialización de Camarón
PRODUCTO	Camarón
PRODUCCIÓN	La Asociación cuenta con 4 estanques con capacidad productiva de 4.000 kilos cada 4 meses
ENTIDADES COOPERANTES	CAMPO EMPRENDE MADR: Aporto económicamente (50.000.000 de los cuales 40.000.000 corresponde al plan de negocio y 10.000.000 al Fortalecimiento. SENA: Capacitación técnica
DIFICULTADES	AREA COMERCIAL: no han podido establecer acuerdos comerciales acorde al precio nacional debido a que los precios están sujetos al precio del Camarón del Ecuador

Ruta Territorial TÚQUERRES: Experiencias Seleccionadas

AÑO	VEREDA / CORREGIMIENTO	ORGANIZACIÓN	LÍNEA PRODUCTIVA	ACTIVIDAD	PRODUCTO	COSOP
2008	VEREDA SAN ROQUE ALTO	ASOCIACIÓN AZUFRAL LOS ANDARIEGOS	SERVICIOS AL TURISMO RURAL	AVISTAMIENTO DE FLORA Y FAUNA	ECOCABAÑA	OR
2019	VEREDA LA LAGUNA	JÓVENES RURALES Y EMPRENDEDORES LA LAGUNA	AGROPECUARIA	POLLOS DE ENGORDE	POLLOS DE ENGORDE	TOP
2019	VEREDA LA JARDINERA	ASOCIACIÓN AGROPECUARIA JARDINERITAS	AGROPECUARIA	CRÍA DE GANADO DE LECHE	LECHE	TOP
2019	VEREDA OLAYA	ASOCIACIÓN DE MUJERES INDÍGENAS WARMIKUNA TEKALACRE	AGROPECUARIA	CRÍA DE GALLINAS PONEDORAS	HUEVOS	TOP

NOMBRE ASOCIACION	CARACTERIZACION
ASOCIACIÓN AZUFRAL LOS ANDARIEGOS	Su ubicación se encuentra en la vereda San Roque Alto del municipio de Túquerres. La Asociación ha sido beneficiaria de los proyectos Oportunidades Rurales y de El Campo Emprende, dentro del cual fue beneficiaria también de los Fortalecimientos 2019. En el proyecto El Campo Emprende pertenece a la Categoría General y su emprendimiento se encuentra enmarcado dentro de la línea productiva Servicios al Turismo Rural, por lo que una de sus actividades principales es el avistamiento de flora y fauna, fortaleciendo su emprendimiento con la construcción de una ecocabaña para el hospedaje de turistas, lo cual se logró con los recursos del proyecto. La asociación está conformada por 11 personas, de las cuales 7 son mujeres y 4 son hombres, dentro de los cuales 5 pertenecen a la población de jóvenes rurales, 7 a población indígena. Debido a su amplia trayectoria, a su gran anhelo de superación y de cumplir sus objetivos y metas planteadas, la asociación Azufral Los Andariegos está muy consolidada, ha logrado capacitarse ampliamente en temas de turismo, ambientales, emprendimiento, Educación Financiera y ha sido beneficiaria de otros proyectos con otras entidades. La Asociación tiene conformados sus Comités de Compras y Comité Vamos Bien.
JOVENES RURALES Y EMPRENDEDORES LA LAGUNA	Su ubicación se encuentra en la vereda La Laguna del municipio de Túquerres. La Asociación fue beneficiaria del proyecto El Campo Emprende en el cual perteneció a la Categoría Jóvenes Rurales, siendo beneficiaria también de los Fortalecimientos 2019; su constitución formal se llevó a cabo en el año 2019. Su emprendimiento se encuentra enmarcado dentro de la línea productiva Agropecuaria, dentro de la cual su actividad principal es la cría de pollos de engorde para venta en pie, fortaleciendo su emprendimiento con la construcción de varios galpones para una producción escalonada de pollos para su venta de diferentes edades, cuyo objetivo es lograr la implementación total de una granja biosegura. La asociación está conformada en su totalidad por 9 jóvenes rurales, dentro de los cuales 6 son mujeres y 3 son hombres y 7 de ellos pertenecen a la población Red Unidos. El grupo ha alcanzado grandes logros, entre ellos la capacitación en Formalización de Organizaciones, en temas de Emprendimiento, Educación Financiera, Producción de Pollos de Engorde, entre otros. La Asociación ha debido afrontar serios inconvenientes debidos al alto precio de los insumos agropecuarios, especialmente del concentrado y a situaciones de tipo sanitario ocasionadas por el invierno que ha sido intenso y prolongado. La Asociación tiene conformados sus Comités de Compras y Comité Vamos Bien.
ASOCIACION AGROPECUARIA JARDINERITAS	Su ubicación se encuentra en la vereda La Jardinera del municipio de Túquerres. La Asociación fue beneficiaria del proyecto El Campo Emprende en el cual perteneció a la Categoría General, siendo beneficiaria también de los Fortalecimientos 2019; su constitución formal se llevó a cabo en el año 2019. Su emprendimiento se encuentra enmarcado dentro de la línea productiva Agropecuaria, dentro de la cual su actividad principal es la cría de ganado de leche, fortaleciendo. Su emprendimiento con la compra de ganado de excelente calidad lo cual ha permitido una buena producción. La asociación está conformada por 8 mujeres y 1 hombre, dentro de los cuales 3 son jóvenes rurales y 5 pertenecen a población indígena. El grupo ha alcanzado grandes logros, entre ellos la capacitación de sus integrantes en temas de Emprendimiento, Educación Financiera y temas técnicos en Producción de Ganado de Leche, entre otros. La Asociación tiene conformados sus Comités de Compras y Comité Vamos Bien.
ASOCIACION DE MUJERES INDIGENAS	Su ubicación se encuentra en la vereda Olaya del municipio de Túquerres. La Asociación se constituyó en el año 2019 y ha sido beneficiaria del proyecto El Campo Emprende en la Categoría General, dentro del cual fue beneficiaria también de los Fortalecimientos 2019. Su emprendimiento se encuentra enmarcado dentro de

NOMBRE ASOCIACION	CARACTERIZACION
WARMIKUNA TEKALACRE	la línea productiva Agropecuaria, dentro de la cual su actividad principal es la producción de huevos a través de la cría de gallinas ponedoras, fortaleciendo su emprendimiento con la construcción de un galpón dentro de la modalidad de granjas bioseguras. La asociación está conformada por 15 personas, de las cuales 10 son mujeres y 5 son hombres, 5 son jóvenes rurales, 6 pertenecen a población indígena y en su totalidad pertenecen a población SISBEN con puntajes inferiores a 36. El grupo ha alcanzado grandes logros, entre ellos la capacitación de sus integrantes en temas ambientales, sociales, de emprendimiento, Educación Financiera y temas técnicos en Producción de Gallinas Ponedoras, entre otros. La Asociación tiene conformados sus Comités de Compras y Comité Vamos Bien.

Ruta Territorial PUERRES: Experiencias Seleccionadas

AÑO	VEREDA / CORREGIMIENTO	ORGANIZACIÓN	LÍNEA PRODUCTIVA	ACTIVIDAD	PRODUCTO	COSOP
2008	VEREDA EL PARAMO	ASOCIACIÓN AGROPECUARIA SUPER CUY	AGROPECUARIA	CRIA Y VENTA DE CUYES	CUY	OR
2008	CARRERA 4 No. 9-20 BARRIO SAN FERNANDO	ASOCIACIÓN DE FAMILIAS ARTESANAS - ASOARTEFA	ARTESANAL	CONFECCIONES Y BORDADOS	CONFECCIONES Y BORDADOS	OR
2019	BARRIO SAN FERNANDO	PRECOOPERATIVA MULTIACTIVA DE MUJERES EMPRENDEDORAS DE PUERRES PRECOOMEPE	OTROS SERVICIOS RURALES	VENTA DE COMIDA	RESTAURANTE	TOP
2019	VEREDA EL LLANO	ASOCIACIÓN LLANO VERDE PUERRES	AGROPECUARIA	CULTIVO DE UCHUVA	UCHUVA	TOP

NOMBRE ASOCIACION	CARACTERIZACION
ASOCIACION AGROPECUARIA SUPER CUY	Su ubicación se encuentra en la vereda El Páramo del municipio de Puerres. La Asociación ha sido beneficiaria de los proyectos Oportunidades Rurales y de El Campo Emprende, dentro del cual perteneció a la Categoría General y fue beneficiaria también de los Fortalecimientos 2019. En todos los proyectos sus emprendimientos han estado enmarcado dentro de la línea productiva Agropecuaria, cuya actividad ha sido la producción de cuyes para su venta en pie y con los fortalecimientos 2019 comenzaron la comercialización de los cuyes asados. La asociación está conformada por 24 personas, de las cuales 15 son mujeres y 9 son hombres, 5 son jóvenes rurales, 1 pertenecen a población indígena y en su totalidad pertenecen a población SISBEN con puntajes inferiores a 38. La Asociación tiene una amplia trayectoria, está muy consolidada, ha alcanzado grandes logros, entre ellos la capacitación de sus integrantes en temas de emprendimiento, Educación Financiera y temas técnicos en Producción de Cuyes, entre otros. La Asociación tiene conformados sus Comités de Compras y Comité Vamos Bien.
ASOCIACIÓN DE FAMILIAS ARTESANAS - ASOARTEFA	Su ubicación se encuentra en el sector urbano del municipio de Puerres. Tienen nueva representante, la señora Aura Nelly Córdoba, quien ejerce un gran liderazgo en el grupo. La Asociación ha sido beneficiaria de los proyectos Oportunidades Rurales y de El Campo Emprende, dentro del cual perteneció a la Categoría General y fue beneficiaria también de los Fortalecimientos 2019. En todos los proyectos sus emprendimientos han estado enmarcado dentro de la línea productiva Artesanal, cuya actividad han sido las confecciones especialmente la producción de ruanas. La asociación está conformada por 22 personas, de las cuales 17 son mujeres y 5 son hombres, 4 son jóvenes rurales, 6 pertenecen a población Red Unidos y en su totalidad pertenecen a población SISBEN con puntajes inferiores a 52. La Asociación tiene una amplia trayectoria, está muy consolidada, ha alcanzado grandes logros, entre ellos la capacitación de sus integrantes en

NOMBRE ASOCIACION	CARACTERIZACION
	temas de emprendimiento, Educación Financiera y temas técnicos en confecciones, entre otros. La Asociación tiene conformados sus Comités de Compras y Comité Vamos Bien.
PRECOOPERATIVA MULTIATIVA DE MUJERES EMPRENDEDORAS DE PUERRES PRECOOMEPE	Su ubicación se encuentra en el sector urbano del municipio de Puerres. La Asociación se constituyó en el año 2019 y ha sido beneficiaria del proyecto El Campo Emprende en la Categoría General, dentro del cual fue beneficiaria también de los Fortalecimientos 2019. Su emprendimiento se encuentra enmarcado dentro de la línea productiva Otros Servicios Rurales, dentro de la cual su actividad principal es la venta de comida, fortaleciendo su emprendimiento con la implementación de un restaurante. La asociación está conformada por 12 personas, de las cuales todas son mujeres cabeza de familia, 2 son jóvenes rurales, 1 pertenece a población indígena y en su totalidad pertenecen a población SISBEN con puntajes inferiores a 33. El grupo ha alcanzado grandes logros, entre ellos la capacitación de sus integrantes en temas de emprendimiento, Educación Financiera y temas técnicos en manipulación de alimentos, entre otros. La Asociación tiene conformados sus Comités de Compras y Comité Vamos Bien.
ASOCIACION LLANO VERDE PUERRES	Su ubicación se encuentra en la vereda El Llano del municipio de Puerres. La Asociación se constituyó en el año 2019 y ha sido beneficiaria del proyecto El Campo Emprende en la Categoría General, dentro del cual fue beneficiaria también de los Fortalecimientos 2019. Su emprendimiento se encuentra enmarcado dentro de la línea productiva Agropecuaria, dentro de la cual su actividad principal es el cultivo de uchuva, con el cual han logrado conquistar mercados importantes a nivel local y nacional. La asociación está conformada por 12 personas, de las cuales 7 son mujeres, 5 son hombres, 2 son jóvenes rurales y en su totalidad pertenecen a población SISBEN con puntajes inferiores a 32.19. El grupo ha alcanzado grandes logros, entre ellos la capacitación de sus integrantes en temas de emprendimiento, Educación Financiera y temas técnicos en Producción y comercialización de la Uchuva, entre otros. La Asociación tiene conformados sus Comités de Compras y Comité Vamos Bien.

Ruta Territorial BELÉN DE UMBRÍA: Experiencias Seleccionadas

AÑO	VEREDA / CORREGIMIENTO	ORGANIZACIÓN	LINEA PRODUCTIVA	ACTIVIDAD	PRODUCTO	COSOP
2007-2008-2009	Cabecera municipal	ASOCIACIÓN NACIONAL AGROPECUARIA DE PRODUCTORES DE PLÁTANO DE BELÉN DE UMBRÍA - ASPLABEL	AGROPECUARIA	FRUTAS	PLATANO	OR
2007-2008-2009	Cabecera municipal	ASOCIACIÓN DE PANELEROS DE BELÉN DE UMBRÍA - ASOPABEL	AGROPECUARIA	PANELA	PANELA	OR
2007-2008-2011	Cabecera municipal	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MORA DEL MUNICIPIO DE BELÉN DE UMBRÍA - ASMOBEL	AGROPECUARIA	FRUTAS	MORA	OR
2009	Cabecera municipal	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE LULO DEL MUNICIPIO DE BELÉN DE UMBRÍA - ASLUBEL	AGROPECUARIA	FRUTAS	LULO	OR
2009-2010-2011	Cabecera municipal	ASOCIACIÓN DE ACUICULTORES DE BELÉN DE UMBRÍA - ACUABEL	AGROPECUARIA	ESPECIES MENORES	PISCICULTURA	OR

NOMBRE ASOCIACION	CARACTERIZACION
<p>Asociación Nacional Agropecuaria de Productores de Plátano de Belén de Umbría – ASPLABEL</p>	<p>1. Constituida legalmente el año 2000, con el objeto de aunar esfuerzos para resolver aspectos críticos relacionadas con la producción de plátano, tales como la comercialización, el mejoramiento de la calidad de los productos y del manejo técnico del cultivo. Previo a la formación de la asociación, los actuales socios de ASPLABEL trabajaban en forma individual, con una estructura productiva cuyo rubro principal era el café y, el plátano, era un rubro secundario o marginal. Gracias a las múltiples iniciativas impulsadas, los socios han logrado contar con una planta procesadora de plátano, avanzando en su cadena de valor con un producto de mayor valor agregado (plátano pelado) e incorporando elementos de control de calidad; desarrollar un sistema de código de barras; establecer relaciones comerciales con importantes empresas a nivel nacional e internacional; implementar un fondo rotatorio para los socios; acceder a capacitación y asistencia técnica, en temáticas relacionadas con el cultivo del plátano y desarrollo organizacional y personal; y aumentar progresivamente sus volúmenes y precios de venta. Una de sus principales fortalezas ha sido el proceso de desarrollo microempresarial y las alianzas comerciales para la producción asociativa. Actualmente esta asociación tiene una alianza comercial muy fuerte con PEPSICO ALIMENTOS, a quien le vende el plátano pelado, acidificado y empacado al vacío. Son aproximadamente 8.000 toneladas por año las que comercializa por valor de 9 mil millones de pesos. Esta fuerza comercial les ha permitido consolidar un modelo asociativo amplio en el territorio. Cantidad de asociados: 300 Áreas cultivadas: 500 hectáreas Producción anual: 7.000 toneladas Ingresos por producción anual (brutos): USD 3.060.000 Empleos directos generados: 83 Empleos indirectos generados: 250</p>
<p>Asociación de Acuicultores de Belén de Umbría – ACUABEL</p>	<p>2. Previo a la constitución de la asociación, en el año 2008, los actuales socios piscicultores producían y vendían en forma independiente. Al organizarse, los productores buscaban contar con una figura legal que les permitiera acceder a diversos beneficios disponibles, junto con generar las condiciones para competir en el mercado con un volumen y calidad de productos adecuado y también reducir gastos en la adquisición de insumos. A partir del trabajo conjunto, los asociados han logrado acceder a asistencia técnica en temas productivos; implementar un punto de venta, con cámara de frío y otros equipamientos requeridos para la preservación de sus productos; contar con un fondo rotatorio; y aumentar la calidad, cantidad y precio de comercialización de sus productos. Por otra parte, la asociación lidera un encadenamiento departamental en ASOPIR (Asociación de Productores Piscícolas y afines de Risaralda) en donde han logrado desarrollar una cadena de valor altamente competitiva principalmente por los procesos de innovación y desarrollo tecnológico para la cría de peces en estanques de geomembrana y la producción y manejo genético de las semillas (alevinos). Cantidad de asociados: 116 Áreas cultivadas: 14 hectáreas Producción anual: 105 toneladas Ingresos por producción anual (brutos): USD 340.000 Empleos directos generados: 2 Empleos indirectos generados: 50</p>
<p>Asociación de Productores de Lulo del Municipio de Belén de Umbría - ASLUBEL</p>	<p>3. Con anterioridad a la formación de la asociación, los productores de lulo realizaban sus siembras de manera individual y la producción era vendida principalmente a una empresa compradora. La relación comercial con dicha empresa, principalmente los bajos precios pagados y los distintos descuentos que realizaban, fue un factor detonante para la constitución de la asociación formalizada en el año 2007. A través del trabajo colectivo, los socios han conseguido establecer un centro de acopio; implementar un fondo rotatorio; desarrollar innovaciones en los cultivos, tales como las siembras con material in-vitro y la introducción de sistemas "limpios" (controles biológicos) de plagas y enfermedades; obtener la certificación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA); instalar sistemas de fertirriego (aplicación simultánea de agua y fertilizantes a través del sistema de riego); establecer un laboratorio, destinado a la producción de plantas in vitro y al trabajo con semillas mejoradas genéticamente; ampliar la cartera de clientes, incluyendo importantes empresas nacionales e internacionales; y mejorar la calidad y precios de comercialización. Es de resaltar la alianza comercial con NUTRESA y JUGOS HIT en la que vende cerca de 1.000 toneladas año de fruta, con el desarrollo de sus propios clones ha lo grado estandarizar una producción que supera en más del 100% el rendimiento establecido para esta especie, fortaleciendo su esquema de producción asociada y brindando claros beneficios a sus asociados.</p>

NOMBRE ASOCIACION	CARACTERIZACION
	<p>Cantidad de asociados: 51 Áreas cultivadas: 22 hectáreas Producción anual: 1.000 toneladas Ingresos por producción anual (brutos): USD 306.000 Empleos directos generados: 5 Empleos indirectos generados: 90</p>
<p>Asociación de Productores de Mora del Municipio de Belén de Umbría - ASMOBEL</p>	<p>4. Hasta el año 2007, los actuales socios de ASMOBEL producían y vendían en forma individual, implementando los procesos productivos de manera no tecnificada. Con la creación de la asociación se fijaron la meta de mejorar las condiciones de todos los productores como base para el desarrollo de este segmento agroindustrial en el municipio. El trabajo asociativo, ha permitido la constitución de un fondo rotatorio; el establecimiento de un centro de acopio que cuenta con una cámara de frío; el desarrollo de un sistema de contabilidad para la gestión comercial y administrativa de la asociación; el acceso a capacitación y asistencia técnica en temas productivos; la tecnificación de los cultivos; el aumento de los volúmenes producidos y comercializados; el mejoramiento de la calidad y precios de venta; y el establecimiento de relaciones comerciales con nuevos clientes. En el caso de ASMOBEL el valor agregado es para el cliente interno, buscando fortalecer las relaciones asociativas y de fidelidad de sus socios a partir de la creación de servicios y la obtención de beneficios relacionados con el ahorro y el acceso a crédito, esto ligado a su compromiso con la venta del producto a la asociación. La estrategia les ha permitido mantener y cumplir las cuotas de producción con sus clientes a la vez que mejoran las condiciones de vida de sus asociados. Igualmente es de resaltar la alianza comercial con NUTRESA - Jugos HIT con quienes han avanzado para establecer la línea de producción con tecnología de ultracongelado para ampliar su mercado.</p> <p>Cantidad de asociados: 312 Áreas cultivadas: 37 hectáreas Producción anual: 450 toneladas Ingresos por producción anual (brutos): USD 306.000 Empleos directos generados: 6 Empleos indirectos generados: 167</p>
<p>Asociación de Paneleros de Belén de Umbría - ASOPABEL</p>	<p>La Asociación fue creada en 1997 con el objetivo de ser los voceros de los productores de caña y panela del municipio y solucionar de manera conjunta los diferentes retos de este sector de la agroindustria. Actualmente han logrado la modernización de seis trapiches paneleros según la nueva normatividad, cuentan con la participación de 25 familias productoras y alrededor de 100 trabajadores vinculados en todo el proceso productivo.</p>
<p>ASOCIACIÓN TERRITORIO DE APRENDIZAJE "Formación de Gerentes de Microempresas Rurales"</p>	<p>El PROGRAMA tiene por objetivo desarrollar capacidades en gerentes de microempresas rurales para promover el escalonamiento de innovaciones que fortalezcan los procesos asociativos, organizacionales, productivos y comerciales de sus iniciativas en el marco de un modelo de desarrollo territorial inclusivo y sostenible. Estas capacidades se generan a partir del reconocimiento, transferencia y apropiación de buenas prácticas basadas en el saber-hacer de líderes y talentos locales de las empresas asociativas rurales que hacen parte del Territorio de Aprendizaje. Estas empresas exitosas se han asociado en una plataforma de segundo nivel llamada "ASOCIACIÓN TERRITORIO DE APRENDIZAJE FORMACIÓN DE GERENTES DE MICROEMPRESAS RURALES", desde allí ofrecen un conjunto de servicios de conocimiento, intercambio de experiencias y acompañamiento estratégico, para líderes comunitarios, gerentes de microempresas rurales, emprendedores y equipos técnicos de proyectos y programas de desarrollo rural. Esta oferta es gestionada y coordinada técnicamente por talentos locales (gerentes, líderes y productores asociados), quienes durante años han acumulado aprendizajes y saberes, evidenciados en los altos niveles de desarrollo de sus empresas. Para ello la Asociación invierte en potenciar y organizar pedagógicamente las lecciones aprendidas por los propios talentos, construyendo propuestas asentadas sobre el terreno y con soluciones útiles para campesinos líderes y gestores de iniciativas empresariales rurales.</p>

Ruta Territorial PUERTO ASÍS: Experiencias Seleccionadas

AÑO	VEREDA / CORREGIMIENTO	ORGANIZACIÓN	LÍNEA PRODUCTIVA	ACTIVIDAD	PRODUCTO	COSOP
2013	BARRIO SAN MARTIN	ASOCIACIÓN DE DISCAPACITADOS DEL MUNICIPIO DE PUERTO ASÍS - ASODIS	ARTESANAL	TEJIDOS Y CONFECCIONES	ACCESORIOS EN CUERO	OR
2018	NARIÑO	ASOFRUMAYO	PRODUCCIÓN AGROPECUARIA	CULTIVOS FRUTALES	FRUTALES AMAZONICOS	TOP
2013	VEREDA PARAISO	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL PARAÍSO ASOPARAISO	AGROPECUARIA	FRUTAS	PIÑA	OR
2018	AGUA NEGRA 2	ASOCIACIÓN FAMILIAR COMPROMETIDA AL DESARROLLO AGROPECUARIO (AFOMAD)	PRODUCCIÓN AGROPECUARIA	PORCICULTURA	CERDO EN PIE	TOP

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	ASODIS
AÑO DE CONSTITUCIÓN	2009
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	20
LÍNEA PRODUCTIVA	Producción de artesanía, marroquinería
ACTIVIDAD	Cultivo, transformación y comercialización de cacao
PRODUCTO Y/O SERVICIO	Cacao
PRODUCCIÓN	La asociación elabora productos artesanales como, llaveros, adornos navideños, sandalias etc.
ENTIDADES COOPERANTES	Oportunidades Rurales, SENA, Ministerio de Agricultura, Mercycorp,
DIFICULTADES	Son un grupo de mujeres discapacitadas, con limitaciones físicas, bajos recursos, no tienen un lugar donde producir, han sido victimas de abuso de poder etc.

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	ASOFRUMAYO
AÑO DE CONSTITUCIÓN	2014
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	33 familias
LÍNEA PRODUCTIVA	Agropecuaria
ACTIVIDAD	producción de frutales amazónicos
PRODUCTO	Copoazu, Arazá, cocona, asaí, cacao, camu camu, canangucha
PRODUCCIÓN	50 hectáreas en producción.
ENTIDADES COOPERANTES	Ministerio de Agricultura, Fundación acción contra el hambre, gobernación, alianzas productivas.

DIFICULTADES	Problemas con el suelo, asistencia técnica especializada en frutales amazónicos, costos de producción.
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	ASOPARAISO
AÑO DE CONSTITUCIÓN	2013
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	20
LINEA PRODUCTIVA	Agropecuaria
ACTIVIDAD	Producción de frutales
PRODUCTO Y/O SERVICIO	Asaí
ENTIDADES COOPERANTES	Oportunidades Rurales, ONGs
DIFICULTADES	Costos de producción, área de almacenamiento, transformación

Ruta Territorial MOCOA: Experiencias Seleccionadas

AÑO	VEREDA / CORREGIMIENTO	ORGANIZACIÓN	LÍNEA PRODUCTIVA	ACTIVIDAD	PRODUCTO	COSOP
2020	VEREDA RUMIYACO	ASOCIACIÓN AVÍCOLA POLLO RICO MOCOA	PRODUCCIÓN AGROPECUARIA	AVÍCOLA	POLLO	TOP
2011F-OR - 2012-F-OR	VEREDA PEPINO	RESERVA NATURAL FIN DEL MUNDO	TURISMO	SENDERISMO	HOSPEDAJE, SENDERISMO	OR
2011F-OR - 2012-F-OR	VEREDA PEPINO	ASOCIACIÓN DE GUÍAS TURÍSTICAS DE PUTUMAYO	TURISMO	SERVICIO DE GUIANZA	ACOMPañAMIENTO Y GUÍA	OR
2020	VEREDA PEPINO	ASOMAVI	PRODUCCIÓN AGROPECUARIA	AVÍCOLA	HUEVOS	TOP

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	ASOCIACIÓN AVÍCOLA POLLO RICO MOCOA -HUEVOS KALPA
AÑO DE CONSTITUCIÓN	2021
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	11
LINEA PRODUCTIVA	Agropecuaria
ACTIVIDAD	Avícola
PRODUCTO Y/O SERVICIO	Huevos con omega 3
PRODUCCIÓN	16 panales de huevos con omega 3, en proceso de certificación de GAB ante el ICA
ENTIDADES COOPERANTES	El campo emprende
DIFICULTADES	Altos costos de producción

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	RESERVA NATURAL FIN DEL MUNDO
AÑO DE CONSTITUCIÓN	2013
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	11
LINEA PRODUCTIVA	otros servicios
ACTIVIDAD	turismo
PRODUCTO Y/O SERVICIO	Turismo
PRODUCCIÓN	Senderismo, hospedaje, deporte extremo
ENTIDADES COOPERANTES	El campo emprende
DIFICULTADES	Altos costos de producción

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	ASOCIACION DE GUIAS TURISTICOS ANDINOAMAZONICOS
AÑO DE CONSTITUCIÓN	2020
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	11
LINEA PRODUCTIVA	otros servicios
ACTIVIDAD	turismo
PRODUCTO Y/O SERVICIO	Turismo
PRODUCCIÓN	Guía a sitios turísticos del departamento
ENTIDADES COOPERANTES	El campo emprende
DIFICULTADES	Asociatividad

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	ASOMAVI
AÑO DE CONSTITUCIÓN	2021
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	11
LINEA PRODUCTIVA	Agropecuaria
ACTIVIDAD	avícola
PRODUCTO Y/O SERVICIO	Huevos
PRODUCCIÓN	La producción de huevos fue constante, en el momento se encuentran en receso, elaborando abono a partir de la gallinaza que resultado de la producción de huevos
ENTIDADES COOPERANTES	El campo emprende
DIFICULTADES	Altos costos de producción

Ruta Territorial SAN ONOFRE: Experiencias Seleccionadas

AÑO	VEREDA / CORREGIMIENTO	ORGANIZACIÓN	LINEA PRODUCTIVA	ACTIVIDAD	PRODUCTO	COSOP
2012	RINCON	CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO RINCÓN DEL MAR	AMBIENTAL	SERVICIO DE ASEO Y VENTA DE PRODUCTOS RECICLADOS	SERVICIOS DE ASEO Y RECICLAJE	OR
2107-2018	VEREDA BUENAVENTURA	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE LA FINCA BUENAVENTURA	AGROPECUARIA	GANADERIA	GANADERIA	TOP
2012	SAN ONOFRE	ASOCIACIÓN DE DESPLAZADOS DE LOS MONTES DE MARIA	AGROPECUARIA	PECUARIA	YUCA, MAIZ Y ÑAME	OR
2018	CORREGIMIENTO EL BONGO	ASOCIACION DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DEL BONGO	AGROPECUARIA	PISCICULTURA	MOJARRA ROJA	TOP

ORGANIZACIÓN	CARACTERIZACION
CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO RINCÓN DEL MAR	CORPORIMAR esta conformada desde el 25 de septiembre de 2005, 28 socios fundadores, actualmente cuenta con 15 socios activos, encargados del manejo integral de residuos sólidos en el corregimiento de rincón del mar, a través de un motocarro que hace el recorrido en tres rutas por sector. Están aliados con el sector privado de BALSILLAS S.A, grupo familia, alcaldía municipal y cámara de comercio. realizan ventas de material reciclado que se aprovecha en la actualidad, no realizan compostaje por las condiciones del suelo donde están. Son considerados referentes en el corregimiento por lo que tienen convenio con el municipio de San Onofre para la recolección de basuras y la disposición final del residuo no aprovechable.
ASOCIACION DE PRODUCTORES DE LA FINCA BUENAVENTURA	dedicados a la agricultura y la ganadería; cultivos de maíz, yuca y ñame; cuenta con 20 campesinos activos agricultores y ganaderos por tradición, organizados desde hace mas 8 años, el objetivo principal de la asociación es lograr el mejoramiento de las condiciones productivas, aumentar la producción de un producto que ha sido para nosotros muy tradicional, es vital para la alimentación de nuestras familias y animales. Existen en el territorio algunos proyectos para aumentar los ingresos económicos de las familias beneficiarias, pero no de las condiciones productivas como el presente. En la mayoría de los proyectos que se han ejecutado en la zona, se ha contado con el apoyo de las autoridades locales, departamentales, nacionales y de las organizaciones sociales de la misma comunidad para adelantar gestiones de beneficio social.
ASOCIACIÓN DE DESPLAZADOS DE LOS MONTES DE MARIA	Asociación constituida desde el año 2009, registrada como comunidad afrodescendiente ante el ministerio del interior de comunidades negras, raizales y Palenqueras a través de resolución 11 de mayo de 2010, 24 socios actualmente. Han ejecutado proyectos en el 2012 con oportunidades rurales, en el 2013 con el DPS la compra de equipos para la producción de pollos de engorde, en el 2014 apoyo para la producción de agricultura orgánica, manejo de residuos sólidos y buenas prácticas agrícolas; en el 2015 - 2016, chakini - Colombia, proyecto de apoyo a mujeres cabeza de hogar que consistía en hacer ventas por catalogo de los productos de la canasta básica familiar apoyado por la Fundación Clinton. En el 2016 proyecto de investigación, adaptación del camarón de agua salada a agua dulce y apoyo a la asociación en piscicultura CENIAGUA; en el 2018 hicieron parte de la ventanilla de negocios verdes regional casucre. Apoyo y reconocimiento del trabajo ambiental que realiza la asociación en la producción agrícola, realizando acciones de adaptación y mitigación al cambio climático, actualmente cuentan con el sello de negocios verdes. en el 2019 construcción de una biofabrica y jardín clonar, apoyado por AGROSAVIA, producción de cacao, la semilla se producía en la misma organización, cuentan actualmente con una hectárea de cacao. en el 2019 PRIPAG, programa de reconversión productiva y ambiental de la ganadería, promueve la ganadería ambiental o ganadería regenerativa, apoyados por el CIAT, MIN AMBIENTE Y MIN AGRICULTURA; utilizando medidas de adaptación y mitigación al cambio climático (cercas vivas, arboles dispersos, acueducto, entre otros,) en el 2020 proyecto de seguridad alimentaria para la población afro del municipio de San Onofre, donde la asociación fue operadora y apoyo a 111 familias en la entrega de pollos de engorde, gallinas ponedoras y capacitaciones a los miembros de la asociación, recurso

ORGANIZACIÓN	CARACTERIZACION
	<p>asignado por el ministerio del interior de comunidades negras, raizales y Palenqueras. SENA ha sido el apoyo y aliado de la asociación en cursos y capacitaciones desde el 2011 hasta la actualidad. en el año 2020 - 2022 programa GIZ apoyo a los NDC Colombia (ProNDC) implementación de medidas piloto de protección y adaptación climática en cadenas de valor agropecuarias. 2020 - 2022 desarrollo y transferencias de tecnología y conocimiento para la innovación, que atiende la recuperación económica de los productores piscícolas derivados de la emergencia económica y social y ecológica causada por el COVID - 19 en el departamento de Sucre.</p>
<p>ASOCIACION DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DEL BONGO</p>	<p>Están legalmente constituidos desde el año 2019, dedicados 100% a la piscicultura, el único proyecto del cual han sido beneficiados es el del campo emprende, cuenta con 11 socios actualmente, reciben asesoría técnica de la UMATA del municipio de San Onofre, comercializan el producto en las tiendas del municipio de San Onofre sin intermediarios.</p>

Ruta Territorial TOLÚ VIEJO: Experiencias Seleccionadas

AÑO	VEREDA / CORREGIMIENTO	ORGANIZACIÓN	LINEA PRODUCTIVA	ACTIVIDAD	PRODUCTO	COSOP
2020	TOLUVIEJO	ASOCIACION CONTRUYENDO SUEÑOS LAS PIEDRAS	Producción agropecuaria	AVICOLA: POLLOS DE ENGORDE	POLLOS DE ENGORDE	TOP
2020	TOLUVIEJO	ASOCIACION DE MUJERES CON UN FUTURO MEJOR	Otros servicios rurales	TIENDA AGROPECUARIA	INSUMOS AGRICOLAS Y DEMAS	TOP
2007	TOLUVIEJO	EMPRESA COMUNITARIA LA PIRINOLA	TURISMO RURAL	TURISMO	TURISMO	OR

ORGANIZACIÓN	CARACTERIZACION
ASOCIACION CONTRUYENDO SUEÑOS LAS PIEDRAS	Asociación constituida desde el 2021 a través del proyecto el campo emprende, Construyendo Sueños Las Piedras, es un grupo de personas que se encuentra ubicado en el corregimiento de las Piedras, a tan solo 5 kilómetros de Toluviéjo. Está conformado por 13 emprendedores rurales (jóvenes y Adultas), algunas víctimas de la violencia. Cuenta con experiencia en la producción de pollos criollos y pollos de engorde y una potencia conocimiento en el comercio de los pollos. El 80% del grupo está capacitado para la producción de pollos, conocimientos que han recibido mediante capacitaciones y de manera tradicional, así como han tenido acercamiento con compradores de la zona que compran los pollos en pie. Lo que permitirá garantizar el cumplimiento de los logros propuestos e identificar riesgos y contrarrestarlos.
ASOCIACION DE MUJERES CON UN FUTURO MEJOR	La asociación cuenta con 13 socios, y fue constituida en mayo de 2021, se dedican a la prestación del servicio a través de la tienda agropecuaria, este proceso gracias al proyecto el campo emprende; la comercialización es directamente al cliente, con servicio a domicilio y preventistas, esta línea de negocio fue escogida porque en el municipio de Toluviéjo carece de infraestructura pública para la producción, transformación y comercialización de productos agrícolas. Como son: centros de acopio agrícolas, plazas de mercado, plantas de beneficio animal, entre muchas otras; y existen pequeños negocios que ofrece productos agrícolas a bajo escala y precios elevados y sin una variedad de productos para ofrecer, es decir que los campesinos, agricultores, propietarios de parcelas, fincas se tienen que trasladar a la capital de Sincelejo para adquirir los productos y marcas de sus preferencias, generando gastos adicionales a su presupuesto. La tienda busca implementar una estrategia comercial que permita ser competitivo a través de la promoción de la tienda comunitaria en todas las veredas aledañas con un portafolio de productos y servicios con atención personalizada, precios bajos accesibles, comercio. La distribución se realiza en el sitio adecuado a través de ventas en el mostrador, estanterías y servicios a domicilios permanentes, con una capacidad de recursos humano capacitado en atención al cliente.
EMPRESA COMUNITARIA LA PIRINOLA	Constituidos como asociación desde el año 2010, actualmente cuenta con 8 socios dedicados a la cría de peces en estanque y a la prestación del servicio de restaurante; obtuvieron en el 2008 como empresas comunitarias obtuvieron beneficios de alianzas productivas (piscicultura) donde no les fue bien por el cambio climático por lo que tuvieron en su momento que parar la producción; han sido capacitados en temas empresariales y organizacionales por el SENA; proveen en cosecha en el mercado público de Sincelejo su producto principal que es cachama y tilapia negra. a través del SENA están próximos a recibir un recurso por el tema de pandemia COVID - 19 por valor 100 millones de pesos repartidos en especie entre todas las asociaciones que queden seleccionadas en este proceso

Gestión del Conocimiento e información básica de género

El FIDA define la gestión del conocimiento como un conjunto de procesos, herramientas y comportamientos que conectan y motivan personas para generar, usar y compartir buenas prácticas, aprendizaje y experiencia para mejorar la eficiencia, la credibilidad y la eficacia del desarrollo del FIDA.²²¹

La Tabla 1 muestra los principales productos de gestión de conocimientos desarrollados dentro de las donaciones seleccionadas.

Tabla 1
Principales productos de gestión del conocimiento

Donatario	Donaciones seleccionadas EEPP	Principales productos de gestión del conocimiento
ACUA	Programa para aumentar la visibilidad y fortalecer el espíritu empresarial de las comunidades afrodescendientes de las zonas rurales en América Latina El cangrejo negro, baluarte de la cultura raizal	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de un Territorio de Aprendizaje sobre cadena de valor de la pesca a partir de conocimientos y experiencias locales, facilitando acciones de incidencia en la agenda pública en el ordenamiento territorial marino-costero del Chocó
Universidad de los Andes	Transferencias Monetarias Condicionadas y Desarrollo Rural en América Latina Mejorando la Articulación entre Intervenciones de Protección Social y Desarrollo Productivo Rural en Países en Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Seis estudios de caso sobre interacciones entre programas en diferentes países de la región y publicación de un libro y otro material de disseminación para compartir los principales hallazgos y conclusiones <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación de programas para la estabilización socioeconómica de las víctimas del conflicto armado en Colombia: Familias en su Tierra (FEST) y Estrategia UNIDOS ✓ La Restitución de Tierras y la estabilización socioeconómica de los hogares desplazados en Colombia: Posibilidades desde la integración
Rimisp	Desarrollo de procesos normativos para conseguir un impacto a gran escala Desarrollo territorial en el post conflicto colombiano Jóvenes rurales, territorios y oportunidades: Una estrategia de diálogo de políticas	<ul style="list-style-type: none"> Diseño y validación de un método de seguimiento y evaluación denominado “eslabones de incidencia” para lograr impactos de gran escala. Difusión del método en un evento FIDA de intercambio y aprendizaje ‘Assessing the impact of policy engagement’ Documento con información general sobre los sistemas agroalimentarios y las variables de comercialización con base en la información del Censo Nacional Agropecuario Guías operativas para la implementación de los procesos críticos para la implementación de los PDET, incluyendo los procesos de planificación participativa Informe Latinoamericano sobre Pobreza y Desigualdad 2017
Corporación para el Desarrollo Participativo	Construyendo políticas públicas equitativas e inclusivas para los pobres rurales en Colombia	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar y Estrategia de Inclusión Productiva y Agricultura Familiar
ART	Fortalecimiento de la capacidad institucional de la Agencia de Renovación del Territorio ART a	<ul style="list-style-type: none"> Módulos de formación para las organizaciones comunitarias

²²¹ IFAD KM strategy 2019 – 2021: https://www.ifad.org/documents/38711624/39417933/km_e.pdf/43599c5a-9a6c-4ff7-9299-e992aa4b9d24

	nivel Territorial en tres municipios del postconflicto en Colombia	(fortalecimiento de su capacidad de gestión y ejecución de proyectos y recursos)
		<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de comunicación orientada a difundir los resultados del proyecto en redes sociales (producción de 7 vídeos)
Federación de Cooperativas Agroindustriales	Proyecto Red Regional de Empresas Rurales Inclusivas	<ul style="list-style-type: none"> Página web de la Red Regional de Empresas rurales Inclusivas (www.redempresasrurales.org)²²²: espacio virtual para promocionar el quehacer de las empresas socias de la red, así como sus buenas prácticas y se brinda acceso al público en general a documentos, estudios y sistematizaciones de experiencias. Organización de 3 foros regionales movilizandando a 105 líderes Boletín electrónico, con un envío a diferentes organizaciones de cooperación, empresas rurales y cooperativas, así como a entidades de gobiernos

Fuente: Elaboración propia EEPP Colombia sobre la base de la revisión de escritorio de las donaciones seleccionadas para el período.

²²² El link actualmente no funciona.

Tabla 2
Principales productos de gestión del conocimiento dentro de Knowledge Gap Map – LAC

<i>Título</i>	<i>Autores</i>	<i>Área de trabajo</i>	<i>Efecto identificado</i>	<i>Género</i>	<i>Pueblos indígenas</i>	<i>Juventud</i>	<i>Calidad de la información</i>	<i>Fechas de producción</i>	<i>Campo de trabajo</i>
Agua Para Todos: Evaluación De Efectos En Un Proyecto De Innovación Social Con Comunidades Indígenas	Solarte, Julián David Salazar	Irrigation, technology for water	Positive	/	X	/	Moderate	2021	Agricultural Productivity
Complex landscapes partially mitigate negative pesticide effects on tropical pollinator communities	Obregon, Diana; Guerrero, Olger R.; Stashenko, Elena; Poveda, Katja	Farm Inputs	Negative	/	/	/	High	2021	Adaptation to Climate Change
Contribution of agroecosystems to the conservation of bird diversity in the department of Caldas	Martínez-Sánchez, Estefani Tatiana; Romero, Marelid Cardona; Páez, Fredy Arvey Rivera; Pérez Cárdenas, Jorge Enrique; Castaño-Villa, Gabriel Jaime	Nature-based Solutions	Positive	/	/	/	Moderate	2018	Adaptation to Climate Change
Creating Opportunities for Rural Producers: Impact Evaluation of a Pilot Program in Colombia	Rozo, Sandra V.; Gonzalez, Veronica; Morales, Carlos; Soares, Yuri	Training in production practices and/or technologies and training in marketing	Positive	/	/	/	High	2015	Financial Inclusion
Effect of magnesium silicate in cv. 'ICA Cerinza' common bean (<i>Phaseolus vulgaris</i> L.) under field conditions	Sandoval, Elberth Hernando Pinzon; Quintana-Blanco, Wilmer Alejandro; Cely-Reyes, German Eduardo	Farm Inputs	Positive	/	/	/	High	2017	Agricultural Productivity

<i>Título</i>	<i>Autores</i>	<i>Área de trabajo</i>	<i>Efecto identificado</i>	<i>Género</i>	<i>Pueblos indígena</i>	<i>Juventud</i>	<i>Calidad de la información</i>	<i>Fechas de producción</i>	<i>Campo de trabajo</i>
Heterogeneous effects of agricultural technical assistance in Colombia	Torres Franco, Nicolás Arturo; Dávalos, Eleonora; Morales, Leonardo Fabio	Extension Services: Non-Digital	Positive	/	/	/	High	2021	Agricultural Productivity
How Effective is Multiple Certification in Improving the Economic Conditions of Smallholder Farmers? Evidence from an Impact Evaluation in Colombia's Coffee Belt	Dietz, Thomas; Chong, Andrea Estrella; Grabs, Janina; Kilian, Bernard	Farm Inputs	Positive	/	/	/	Very High	2020	Agricultural Productivity
How to improve smallholder market access: Evaluation of Mercados Campesinos in Colombia	Romagnoli, Federica; Molina, Juan; Parrado, Álvaro	Marketing/ storage/ processing	Positive	/	/	/	Moderate	2018	Agricultural Productivity
Market access, agricultural productivity and selection into trade: evidence from Colombia	data not available	Marketing/storage/ processing	Positive	/	/	/	Moderate	2018	Agricultural Productivity
Observational Insights on the Effects of Land Use and Precipitation Seasonality on Water-driven Circulation of Phosphorus in the Tropical Andes	Diego, Suescún; Villegas, Juan Camilo; León, Juan Diego; Correa-Londoño, Guillermo A.;	Nature-based Solutions	Positive	/	/	/	Moderate	2021	Adaptation to Climate Change

<i>Título</i>	<i>Autores</i>	<i>Área de trabajo</i>	<i>Efecto identificado</i>	<i>Género</i>	<i>Pueblos indígena</i>	<i>Juventud</i>	<i>Calidad de la información</i>	<i>Fechas de producción</i>	<i>Campo de trabajo</i>
QTL analyses for tolerance to abiotic stresses in a common bean (<i>Phaseolus vulgaris</i> L.) population	Diaz, Lucy Milena; Ricaurte, Jaumer; Tovar, Eduardo; Cajiao, Cesar; Terán, Henry; Grajales, Miguel; Polanía, Jose; Rao, Idupulapati; Beebe, Stephen; Raatz, Bodo	Farm Inputs	Mixed	/	/	/	High	2018	Adaptation to Climate Change
Shade-Grown Coffee in Colombia Benefits Soil Hydraulic Conductivity	Lozano-Baez, Sergio Esteban; Domínguez-Haydar, Yamileth; Prima, Simone Cooper, Miguel; Castellini, Mirko;	Nature-based Solutions	Positive	/	/	/	High	2021	Adaptation to Climate Change
Soil enzyme responses to land use change in the tropical rainforest of the Colombian Amazon region	Silva-Olaya, Adriana M.; Mora-Motta, Dúber A.; Cherubin, Maurício R.; Grados, Daniel; Somenahally, Anil; Ortiz-Morea, Fausto A.	Nature-based Solutions	Positive	/	/	/	High	2021	Adaptation to Climate Change
The impact of receiving SMS price and weather information on small scale farmers in Colombia	Camacho, Adriana; Conover, Emily	Knowledge and Information systems: Early warning systems & agroclimatic information	Mixed	/	/	/	Very High	2019	Agricultural Productivity

<i>Título</i>	<i>Autores</i>	<i>Área de trabajo</i>	<i>Efecto identificado</i>	<i>Género</i>	<i>Pueblos indígenas</i>	<i>Juventud</i>	<i>Calidad de la información</i>	<i>Fechas de producción</i>	<i>Campo de trabajo</i>
The Influence of the Strength of Financial Institutions and the Investment-Production Delay on Commodity Price Cycles: A Framed Field Experiment with Coffee Farmers in Colombia	Arango-Aramburo, Santiago; Acevedo, Yuliana; Sonnemans, Joep;	Savings and credit services: Non-Digital	Positive	/	/	/	High	2019	Financial Inclusion

Fuente: Información extraída de Knowledge Gap Map - LAC

Cuadro 1
Indicadores de empoderamiento de las mujeres en los proyectos

<i>Dimensiones del empoderamiento de las mujeres</i>	<i>OR</i>	<i>CE</i>
Empoderamiento económico vinculado a activos económico-financieros y físicos (tierra, ingresos, empleo, otros)	<ul style="list-style-type: none"> • 3 091 mujeres integrantes de grupos de ahorro y créditos • 3 276 ahorradores voluntarias • 33 758 prestatarias activos 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 342 mujeres de familias rurales en pobreza extrema implementan iniciativas productivas (129 % de ejecución) • 2 812 (101 %) mujeres con empleo vía PN • Mujeres beneficiarias reportan un mayor % de crecimiento de ingresos respecto a los hombres (63 % frente a 30 %) • Mujeres talentos locales capacitadas que operan como proveedoras de servicios: 147% de ejecución • 30 % de mujeres desarrolla sus actividades económicas en predios arrendados (solo el 16 % en el caso de los hombres) • El 45 % de mujeres desarrolla sus actividades en predios propios (el 59 % en el caso de los hombres)
Empoderamiento político vinculado a capital social (acceso e influencia en instituciones rurales, participación en órganos de decisión locales, en organizaciones de base, grado de liderazgos, otros)		<ul style="list-style-type: none"> • 894 organizaciones creadas o fortalecidas (56,6%) • Comités de compras de las asociaciones conformados por un 84,7% de mujeres • Comités "Vamos Bien" de las asociaciones conformados por un 66,9% de mujeres • 839 mujeres (94% de ejecución) representantes de grupos legalmente formalizados • Proporción de mujeres que ocupan cargos directivos en las Juntas de las organizaciones: 111% de ejecución
Empoderamiento ciudadano vinculado a capital humano (capacidades, redistribución de cargas de trabajo, documentos de ciudadanía, otros)	<ul style="list-style-type: none"> • 3 600 mujeres capacitadas en actividades generadoras de ingresos • 16 098 mujeres capacitadas en empresas y capacidad empresarial • 5 648 mujeres capacitadas en prácticas y tecnologías de producción agrícola • 872 mujeres capacitadas en prácticas y tecnologías de producción ganadera • 4 668 mujeres capacitadas en post-producción, elaboración y comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> • 21 800 mujeres capacitadas en educación financiera (108% de ejecución) • 8 943 (219 % de ejecución) mujeres jóvenes de familias en pobreza extrema y 9 314 de mujeres étnicas (137%) capacitadas en gestión e iniciativas productivas • Una mayor proporción de mujeres invierte sus ingresos en educación (11 puntos porcentuales de diferencia respecto a los hombres)

Bibliografía

Documentos nacionales

AGENCIA PRESIDENCIAL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL, *Estrategia Nacional de Cooperación Internacional 2019 - 2021*

Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), DNP, 113-2018, *Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PSAN)*, 31 marzo.

https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/conpes_dnp_0113_2008.htm

_____, DNP, 4023-2021, *Política para la Reactivación, la Repotenciación y el Crecimiento Sostenible e Incluyente: Nuevo Compromiso por el Futuro de Colombia*

CORPORACIÓN LATINOAMERICANA MISIÓN RURAL, *Estrategia de comunicación para incentivar la participación de los usuarios del programa en espacios de seguimiento y evaluación participativos del programa desarrollo de las oportunidades de inversión y capitalización de los activos de las microempresas rurales – Oportunidad Rurales*, 2008

DANE – UN Women, *Mujeres y hombres: brechas de género en Colombia – Resumen ejecutivo*, 2020

<https://colombia.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Colombia/Documentos/Publicaciones/2020/11/Resumen%20Ejecutivo%20-%20MyH%20brechas%20de%20genero.pdf>

DANE, *Nota estadística Juventud en Colombia*, 2021

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/dic-2021-nota-estadistica-juventud-en-colombia.pdf>

DANE, *Panorama sociodemográfico de la juventud en Colombia*, Septiembre 2020.

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/informes/informe-panorama-sociodemografico-juventud-en-colombia.pdf>

DEFENSORIA DEL PUEBLO, 2022, *Boletín de Movilidad Humana Forzada*,

<https://www.defensoria.gov.co/es/nube/comunicados/10749/Desplazamiento-forzado-en-primer-mes-del-a%C3%B1o-afecta-principalmente-zona-de-frontera-con-Venezuela-Venezuela-Movilidad-Humana-Forzada-desplazamiento-Defensor-Carlos--Camargo-Defensor%C3%ADa.htm#:~:text=Durante%202021%20la%20Defensor%C3%ADa%20el,que%20los%20reportados%20en%202020>

Gobierno de Colombia – Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2014, *Misión para la Transformación del Campo. Saldar la deuda histórica con el campo*, Bogotá, octubre.

<http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/col146503.pdf>

_____, sf., *Infografías Acuerdos Reforma Agraria*.

DPS, MINAGRICULTURA, 2019, *Protocolo de acciones conjuntas entre el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y Prosperidad Social para la convocatoria al Proyecto: Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad*.

_____, 2020, *Protocolo de acciones conjuntas entre prosperidad social y el proyecto construyendo capacidades empresariales rurales, confianza y oportunidad - El Campo Emprende del Ministerio de Agricultura para la difusión y acompañamiento de la convocatoria 2020 del proyecto*

_____, 2020, *Protocolo de acciones conjuntas entre prosperidad social y el proyecto construyendo capacidades empresariales rurales, confianza y oportunidad, El Campo Emprende del Ministerio de Agricultura para la difusión y acompañamiento de la convocatoria 2022 del proyecto*

_____, 2020, *Manual de Oferta Institucional*

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2014, *Informe de Terminación del Programa de Desarrollo de Oportunidades de Inversión y Capitalización de los Activos de las*

Microempresas Rurales (OPORTUNIDADES RURALES), Informe principal y apéndices, octubre.

IDEAM, Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales, 2017, http://documentacion.ideam.gov.co/openbiblio/bvirtual/023731/TCNCC_COLOMBIA_CMN_UCC_2017_2.pdf

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, *Asistencia Técnica y Extensión Rural para Las Agriculturas y Los Territorios Campesinos, 2015*

_____, 2020, *Estado de la Inclusión Financiera De Las Mujeres Rurales en Colombia.*

Procuraduría General de la Nación, 2021, *Tercer Informe (abril 2020-marzo 2021) al Congreso sobre los Avances de la Implementación del Acuerdo de Paz, agosto.*

<https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/Tercer%20informe%20Acuerdo%20de%20Paz%202021%20.pdf>

_____, 2020, *Estrategia de Genero y Empoderamiento de las mujeres rurales (Campo Emprende)*

_____, 2020, *Estrategia de Sostenibilidad Multidimensional (Campo Emprende)*

_____, 2020, *Evaluación de Resultados Zona Centro Norte Convocatoria 2018 y 2019 y sus fortalecimientos*

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Oficina de Estudios Económicos, Contexto Macroeconómico de Colombia, abril 2021.

<https://www.mincit.gov.co/getattachment/1c8db89b-efed-46ec-b2a156513399bd09/Colombia.aspx>

OPORTUNIDADES RURALES (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural), *Unidos, abriendo puertas. La asociatividad, una salida comercial para las microempresas rurales*, diciembre 2009

_____, *Resultados 2007 – 2013*

_____, *Invitación pública, términos y condiciones para la conformación de un banco de propuestas de negocios cuyo propósito consiste en: "cofinanciar una fase de apoyo en el proceso de fortalecimiento empresarial para organizaciones de microempresarios rurales"*, 2012

_____, *Transferir Confianza - capacidades concretas para el progreso rural*

PROCASUR, Talentos Rurales - Programa Oportunidades Rurales, *Dinamización de un mercado de Talentos Locales para servicios de asistencia técnica a microempresarios rurales*, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

_____, *Anexo - La Importancia de los Talentos Locales en las Estrategias de Gestión del Conocimiento para la Superación de la Pobreza Rural y el Desarrollo de los Territorios Rurales*

_____, *Estudio Exploratorio Sobre Beneficios Económicos de Talentos Locales*

_____, *Hacia Emprendimientos Rurales Sostenibles*

Documentos FIDA

FIDA, 2003, *Republic of Colombia, Country Strategic Opportunities Paper, December.*

_____, 2008, *República de Colombia, Documento de actualización de las oportunidades estratégicas nacionales, Texto Principal, octubre.*

_____, *sf, República de Colombia, Programa de Construcción de Capacidades Empresariales Rurales: Confianza y Oportunidad (TOP), Informe del Diseño del Proyecto, Texto principal y anexos*

_____, 2006, *República de Colombia, Programa de Desarrollo de Oportunidades y Capitalización de los Activos de las Microempresas Rurales (Oportunidades Rurales). Informe y recomendación del Presidente a la Junta Ejecutiva, 88 período de sesiones, 13 y 14 de septiembre*

_____, 2006, *Report and Recommendation of the President to the Executive Board on a proposed loan to the Republic of Colombia for the Rural Microenterprise Assets Programme: Capitalization, Technical Assistance and Investment Support*

_____, 2008, *Targeting Policy. Alcanzando a los pobres rurales, 2008*

_____, 2011, *Iniciativa para la integración de innovaciones (IMI) "Modalidades innovadoras de capacitación y aumento de la capacidad en el ámbito de los proyectos y programas apoyados por el FIDA", Estudio sobre el Terreno*

_____, 2012, *Gender equality and women's empowerment Policy*

_____, 2013, *Programa de Desarrollo de las Oportunidades de Inversión y Capitalización de las Microempresas Rurales, Informe de supervisión*

_____, 2015, *Memorando. Colombia. Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad.*

_____, 2019, *IFAD Knowledge Management Strategy 2019-2025*

_____, 2016, *Programa sobre oportunidades estratégicas nacionales*

_____, 2016, *Marco Estratégico del FIDA (2016-2025)*

_____, 2020, *República de Colombia, Programa de Oportunidades Estratégicas del FIDA en Colombia. Informe de Revisión de Resultados del Programa-país*

_____, 2020, *Informe Final Evaluación de Resultados del Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad Periodo 2014 – 2018*

_____, 2021, *Plan de acción conjunto de los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma (FAO, FIDA y PMA) en Colombia*

_____, 2022, *Project Concept Note CO_NCP-V1 13 abril2022 (la nota de concepto del nuevo proyecto)*

Documentos OEI

FIDA, 2007, *Informe final de evaluación del Programa de Desarrollo de la Microempresa Rural (PADEMER). Informe n. 1887-CO.*

_____, 2016, *Project Completion Report Validation (PCR.V). Rural Microenterprise Assets Programme: Capitalization, Technical Assistance and Investment Support.*

_____, 2018, *República del Perú. Evaluación de la Estrategia y el Programa País. Informe N. 4845-PE, septiembre.*

_____, 2018, *Evaluación a nivel institucional sobre la actuación del FIDA en el fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre*

_____, 2019, *República del Ecuador, Evaluación de la Estrategia y el Programa en el País. Documento Conceptual final, marzo.*

_____, 2020, *Estados Unidos Mexicanos. Evaluación de la Estrategia y el Programa en el País. Informe n. 5393-MX, abril.*

_____, 2021, *República del Ecuador. Evaluación de la Estrategia y el Programa en el País.*

_____, 2021, *Revisión de la política de Evaluación del FIDA. Junta Ejecutiva – 132.o período de sesiones Roma, 19 a 21 de abril.*
<https://webapps.ifad.org/members/eb/132/docs/spanish/EB-2021-132-R-5-Rev-1.pdf>

_____, 2021, *Kingdom of Eswatini, Country Strategy and Programme Evaluation Approach Paper.*

_____, 2021, Republic of Uzbekistan, *Country Strategy and Programme Evaluation*

_____, 2022, République de Guinée Bissau, *Évaluation de la stratégie et du programme de pays Rapport provisoire*

Otras fuentes

AECID, 2022, *Informe Final Evaluación intermedia del Proyecto Desarrollo Territorial en condiciones de paz (PDT Nariño)*

AECID, 2022, *Resumen ejecutivo Evaluación intermedia del Proyecto Desarrollo Territorial en condiciones de paz (PDT Nariño)*

Banco Mundial, 2013, *Capacidades financieras en Colombia: resultados de la encuesta nacional sobre comportamientos, actitudes y conocimientos financieros.*

Banca de las Oportunidades, 2020, *Reporte Trimestral de Inclusión Financiera, Tercer trimestre de 2020.*

Cano, C.G., et al., 2014, *Inclusión financiera en Colombia.*

CEPAL, *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2021*, agosto 2021

Chaverra-Torres, I. et al., 2020, El hambre en tiempos de COVID-19: Exacerbación de un problema oculto. *Salutem Scientia Spiritus* 2020; 6 (Suppl 1):174-180 Pontificia Universidad Javeriana de Cali, 2020
<https://revistas.javerianacali.edu.co/index.php/salutemscientiaspiritus/article/view/2338/2892>

FAO, FIDA, OPS, WFP y UNICEF, 2020, *Panorama de la seguridad alimentaria y nutrición en América Latina y el Caribe 2020*, Santiago de Chile. <https://doi.org/10.4060/cb2242es>

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL, 2019, *Regional Economic Outlook: Stunted by Uncertainty:*
<https://www.imf.org/en/Publications/REO/WH/Issues/2019/10/22/wreo1019>

International Land Coalition (ILC), 2021, *Boletín ILC Resumen de Noticias, septiembre*
<https://mailchi.mp/landportal/land-portal-resumen-de-noticias-septiembre-2021?e=0f2179d0a2>

International Land Coalition / Oxfam Instituto para el Desarrollo Rural de Sudamérica – IPDRS, Ruth Bautista Durán Oscar Bazoberry Chali, 2021, *Gobernanza de la tierra colectiva y su contribución a la reducción de las desigualdades:*
https://ipdrs.org/images/impresos/archivos/Gobernanza_de_la_tierra_colectiva_IPDRS.pdf

Movimiento Regional Por la Tierra, *Acceso a la Tierra y Territorio en Sudamerica – Informe 2020*, 2020: <https://porlatierra.org/novedades/post/361>

OECD, 2022, *Resumen ejecutivo preliminar – Revisión OCDE de la Política Rural Colombia*

Ortiz, S., Rodríguez Fazzone, M., Dueñas, J.D., Hernández, F. y Hernández, C., 2021, *Los activos intangibles de la agricultura familiar en los sistemas agroalimentarios - Marco conceptual y consideraciones metodológicas*, Bogotá, FAO
<https://doi.org/10.4060/ca8080es>

OCHA (UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs), 2022, *Plan de respuesta humanitaria Colombia 2022:*
https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/colombia_hrp_2022_es.pdf

PNUD, 2011, Colombia Rural, Razones para la Esperanza, Informe Nacional de Desarrollo Humano. http://hdr.undp.org/sites/default/files/nhdr_colombia_2011_es_low.pdf

UNFPA, *Educación Integral en Sexualidad - EIS -: un derecho y una estrategia efectiva en la prevención y reducción del embarazo en la adolescencia: 2021*
<https://colombia.unfpa.org/es/news/semana-andina-de-prevencion-del-embarazo-adolescente-2021#:~:text=Seg%C3%BAn%20los%20resultados%20del%20estudio,18%2C3%25%20en%20urbanas>

RIMISP, 2019 *Informe de Evaluación Final de Resultados del Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad Periodo 2014-2018*

Sitios Web consultados

- Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC):
<https://www.apccolombia.gov.co/>
- Bancolombia
<https://www.bancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/sostenibilidad/sector-agropecuario-en-colombia>
- Banca de las Oportunidades: <https://bancadelasoportunidades.gov.co/es/quienes-somos>
- Banco Interamericano de Desarrollo: Evaluación de Programa País Colombia 2015-2018:
https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Evaluaci%C3%B3n_del_Programa_de_Pa%C3%ADs_Colombia_2015-2018_es.pdf
- Banco Mundial, <https://datos.bancomundial.org/>
- Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico (CEDE)- Universidad de los Andes (Unianandes): <https://economia.uniandes.edu.co/cede>
- Centro Nacional de Memoria Histórica:
https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/sets/1211/?page=7&order_by=recent
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE):
<https://www.dane.gov.co/>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP): <https://www.dnp.gov.co/transparencia-acceso-a-la-informacion/Paginas/Informacion-de-interes.aspx>
- Evaluation Policy IOE: <https://www.ifad.org/es/web/ioe/policy>
- Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO):
<https://www.finagro.com.co/>
- IDEAM - Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales:
<http://www.ideam.gov.co/>
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC):
https://www.unodc.org/documents/crop-monitoring/Colombia/Colombia_Monitoreo_de_territorios_afectados_por_cultivos_ilicitos_2020.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura:
<https://www.fao.org/in-action/agronoticias/detail/es/c/510439/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura:
<https://www.fao.org/in-action/agronoticias/detail/es/c/1029614/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura:
<https://www.fao.org/in-action/agronoticias/detail/es/c/1139171/>

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Evaluación del programa de cooperación de la FAO en Colombia 2015 – 2019: <https://www.fao.org/evaluation/digest/evaluation-detail/es/c/1376431/>
- Instituto de Estudios para el Desarrollo y la Paz (INDEPAZ). Observatorio de DDHH y conflictos: <http://www.indepaz.org.co/category/observatorio-de-conflictos-y-posacuerdos/>
- International Land Coalition (ILC): <https://www.landcoalition.org/es/>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Minagricultura): <https://www.minagricultura.gov.co/paginas/default.aspx>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT): <https://www.mincit.gov.co/>
- Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación (Minciencias): https://minciencias.gov.co/sala_de_prensa/colombia-el-segundo-pais-mas-biodiverso-del-mundo
- Observatorio de Conflictos, Paz y Derechos Humanos de Indepaz: <https://indepaz.org.co/category/observatorio-de-conflictos-y-posacuerdos/>
- Oficina del Alto Comisionado para la Paz: <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/>
- Presidencia de la República, Población de Colombia, [https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190704-Poblacion-de-Colombia-es-de-48-2-millones-habitantes-segun-DANE.aspx#:~:text=julio%20de%202019.-,El%20Director%20del%20Departamento%20Administrativo%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica%20\(Dane\)%2C,09%20millones%20reportados%20como%20omitted.](https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190704-Poblacion-de-Colombia-es-de-48-2-millones-habitantes-segun-DANE.aspx#:~:text=julio%20de%202019.-,El%20Director%20del%20Departamento%20Administrativo%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica%20(Dane)%2C,09%20millones%20reportados%20como%20omitted.)
- Prosperidad Social: <https://prosperidadsocial.gov.co/>
- Sinergias Rurales: <https://sinergiasrurales.info/>
- Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales (SISBEN): <https://gi2021.sciencesconf.org/?forward-action=index&forward-controller=index&lang=en>
- Sistema de Información Ambiental de Colombia (SIAC): http://181.225.72.78/Portal-SIAC-web/faces/Dashboard/Biodiversidad2/mapa_ecosistemas/estadoEcosistemasColombiano.xhtml
- United Nations Climate Change, Colombia, efectos del cambio climático en su economía: <https://unfccc.int/es/news/colombia-efectos-del-cambio-climatico-en-su-economia>
- United Nations Development Programme - Independent Country Programme Evaluation Colombia: <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/colombia.shtml>