



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

Organisation
des
Nations
Unies
pour
l'alimentation
et
l'agriculture

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación



Libertad y Orden

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural



CONFERENCIA INTERNACIONAL SOBRE REFORMA AGRARIA Y DESARROLLO RURAL

Nuevos desafíos para revitalizar las comunidades rurales

ESTUDIO DE CASO REPUBLICA DE COLOMBIA PROYECTO APOYO ALIANZAS PRODUCTIVAS

**DOCUMENTO PRELIMINAR PARA SER PRESENTADO EN BRASIL
MARZO DE 2006**

PUNTOS A DESARROLLAR

1. Línea de base teniendo en cuenta el Documento del Doctor Darío Fajardo (2pág)
 2. Antecedentes del Proyecto de Alianzas Productivas(1pág.)
 3. En que consiste el Proyecto de Alianzas Productivas (2pág.)
 4. Como es el montaje (2pág.)
 5. Alcances actuales (2pág.)
 6. Visión de los actores – aspectos positivos y negativos (4 o 5pág.)
 7. Conclusiones del Taller preparatorio (1pág.)
- Anexos (2 o 3pág.)

I. LÍNEA DE BASE: SITUACION DEL SECTOR RURAL EN COLOMBIA

Agenda de desarrollo

Tal como lo expresa Sen, 2000, hoy vivimos en un mundo donde se ha consolidado el sistema de gobierno democrático y participativo como modelo superior de organización política y donde las diferentes regiones fortalecen sus lazos comerciales y comunicacionales. Aún así, continua persistiendo la pobreza y la inequidad, la falta de oportunidades iguales para todos, la falta de libertades básicas y el incremento de los conflictos ambientales que traen como consecuencia escasez para los pobladores de los territorios. Es por ello, de acuerdo con Revilla, 2003, que el paradigma del desarrollo actual plantea una responsabilidad compartida del mercado, del Estado y de la sociedad civil, donde cada uno adquiere funciones que se complementan entre sí, para aumentar y mantener las libertades individuales. En este sentido aparece en la agenda oficial de desarrollo, la necesidad de propiciar la participación ciudadana, definiendo diversos objetivos: descentralización estatal, mayor autonomía y capacidad de acción del ámbito local.

Fomentar la participación ciudadana y fortalecer la sociedad civil se han convertido en las claves para conjugar democracia y desarrollo. Sin embargo a pesar de que la participación institucional ha contribuido a la formalización de los grupos de interés implicados en políticas concretas y a una mayor toma de conciencia de la sociedad respecto de los males que la aquejan, ello no ha contribuido a la apertura de espacios para que decida su propio futuro y desarrollo. Es por ello que se hace necesario, que cada territorio plantee su propia agenda de desarrollo, de acuerdo con la comprensión que tengan de sus conflictos, de los actores implicados, de la forma de relación política entre ellos, de las políticas concretas que han ejecutado y ejecutarán, de su disponibilidad de recursos, de su diversidad cultural y étnica, de su posición en un sistema global y del fortalecimiento del esfuerzo individual para generar compromisos que los mismos ciudadanos sean capaces de cumplir.

El campo colombiano

La Misión Rural realizada en Colombia, en el año 2001, identifica la necesidad de establecer un nuevo enfoque sobre el concepto de ruralidad que se aplica actualmente a las políticas de la nación, basadas en la idea de que este se limita al sector agropecuario y a la población que vive en forma dispersa en el campo. Este enfoque, rezago del diagnóstico que soportó el modelo de sustitución de importaciones a finales de los años cincuenta, ha definido una idea dominante de que el sector rural es residual en el modelo general de desarrollo, con la función de financiar la construcción de la base industrial y urbana y de proveer la mano de obra no calificada que demanda el mercado laboral urbano.

De acuerdo con Fajardo, 2004, el campo colombiano a través de las décadas ha presentado una profunda desigualdad en el acceso a la tierra y con ella la perpetuación de formas arcaicas de poder, de apropiación de rentas y violencia, las cuales han limitado el desarrollo de la economía y de las relaciones políticas. En Colombia, según datos del Banco Mundial, 2001, la pobreza permanece como un problema crítico y fuerte de dimensiones regionales. La incidencia de la pobreza en las áreas rurales fue del 80% en 1999 comparada con el 55% en las áreas urbanas.

De otro lado, Colombia ofrece otras particularidades que se reflejan en los siguientes indicadores: la participación del sector agropecuario en un 22% en el PIB, en el 28% de las exportaciones y en la generación del 28% del empleo, junto con el significado de la pobreza e indigencia rurales: con una población de 47 millones de personas, 26 millones, equivalentes a más del 55% del total de población, están por debajo de la línea de pobreza y 11 millones, correspondientes al 23% están por debajo de la línea de miseria. De ellos, el 57% de los pobres y el 74% de los indigentes están ubicados en el campo, todo ello en el marco de un conflicto que ha llegado a adquirir un gran potencial desestabilizador en el subcontinente (CFA, 2004 citado por Fajardo, 2004).

De igual manera, tal como lo expresa Fajardo, 2004, Colombia esta catalogada como uno de los países con un alto índice de violencia, con un millón de personas desplazadas en la última década.

El Banco Mundial, 2001 afirma que las causas de la violencia política en Colombia son variadas e incluye el acceso desigual al poder económico, a la tierra y a los recursos naturales, exclusión del poder político, fondos disponibles a través del acceso a las drogas ilícitas por parte de los grupos al margen de la ley. La inseguridad causada por la violencia, reduce el incentivo para invertir en agricultura y causa un prejuicio en los patrones de inversión hacia actividades que son relativamente no intensivas en mano de obra. Estas condiciones sociales y económicas del campo colombiano de acuerdo con Fajardo, 2004 guardan relación con la conformación de modalidades de apropiación y ocupación del espacio y de organización de la producción y la comercialización que no satisfacen las necesidades del desarrollo del país, en términos del manejo del patrimonio ecológico, los volúmenes, precios y calidades de la producción, el empleo y los ingresos, donde se presenta una creciente concentración de la propiedad territorial, la cual encarece la producción, desarraiga las poblaciones rurales y empuja la ampliación de la frontera agraria hacia ecosistemas frágiles, implantando técnicas de producción insostenibles, dentro de los cuales se incluyen los cultivos ilícitos.

Finalmente, ocurre una convergencia entre las tendencias dominantes del capital nacional vinculado al campo y capitales transnacionales que le restan viabilidad a la vida rural y a la agricultura, lo cual profundiza la crisis estructural del país. Esta situación se agrava para los pobladores rurales al tener: *dificultades de acceso a la financiación*, debido principalmente a que los bancos no aceptan las tierras como garante, pero si están dispuestos a aprobar los créditos con contratos a futuro y *acceso desigual a la tierra*, donde se distribuyen tierras sin propósitos agrícolas, conducidas a colonización espontánea o a fomentar los propósitos del lavado de dinero.

Este desbalance se ha traducido en la creciente importación de alimentos no compensada con las exportaciones, donde Colombia presenta un déficit en la oferta de alimentos y materias primas que ha conducido a que, según la Contraloría General de la República, en el año 2000 se registrara una importación anual de 5 millones de toneladas de este tipo de bienes. En esta situación de la oferta agrícola nacional, han incidido los altos costos de la tierra, del capital y de la tecnología con sus efectos en los costos de la mano de obra, elevados precios de los fletes y de la intermediación, todo ello dentro de una economía cuya distribución del ingreso ha generado mercados estrechos, que no jalonan la oferta. Adicionalmente, los recursos asignados a través de las políticas subsectoriales (crédito, asistencia técnica, comercialización) resultaron insuficientes o no fueron adecuadamente aplicados.

De esta manera la edificación de un mercado orientado hacia el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos y el aseguramiento de la viabilidad de la sociedad, requiere abordar la construcción de una oferta mediante la reorganización de los sistemas de producción, el acceso físico y económico de los productores a los recursos y servicios (tierra, aguas, tecnología, infraestructura, asistencia técnica) y la recuperación de las bases ecosistémicas de la sociedad y la producción. Por otra parte, la producción primaria deberá complementarse con los encadenamientos industriales para su procesamiento y transformación, en cuyos diseños y localizaciones, establecidos a partir de consensos entre el estado, los productores, incluyendo los industriales y los consumidores, será necesario tener en cuenta las áreas de producción, la participación de las poblaciones locales y la ubicación de los mercados. Dentro de estas perspectivas, será necesario fortalecer la organización para la producción mejorando las capacidades de las economías campesinas, productoras de no menos del 40% de los bienes de origen agrícola, facilitando la reestructuración de las pequeñas unidades y evitando su fragmentación a través de la coordinación entre las organizaciones de productores y las de consumidores en los distintos eslabones de la cadena agroalimentaria.

Estas propuestas están contenidas en las políticas sectoriales propuestas actualmente, donde el Proyecto Apoyo Alianzas Productivas constituye uno de los modelos mas claros para mostrar que si es posible garantizar la sinergia de las organizaciones de los productores campesinos y de los consumidores con miras a negociar precios y utilidades, los cuales hasta el presente solamente han beneficiado a los sectores de mayor poder económico y político dentro de los sistemas de producción y consumo.

II. ANTECEDENTES DEL PROYECTO APOYO ALIANZAS PRODUCTIVAS

De acuerdo con Banco Mundial 2001, la estrategia para la asistencia de los países – CAS- interesada en asegurar que Colombia alcance su potencial de crecimiento económico, la disminución de la pobreza, el mejoramiento de las condiciones sociales y la implementación del desarrollo sostenible, propuso en el año de 1997 que el Banco Mundial, debería de participar con un rol catalizador para implementar un programa de desarrollo que contribuiría a:

1. *Promover el desarrollo rural.* Los proyectos productivos pueden ayudar a superar algunos de los obstáculos estructurales para la violencia económica suministrando empleo y oportunidades de ingresos para los más pobres, mejorando en general la calidad de vida de los pobladores rurales.
2. *Incentivar la cohesión social.* El fortalecimiento de las organizaciones de campesinos, las alianzas entre campesinos y el sector privado y el establecimiento de mecanismos informales de solución de conflictos pueden mejorar la cohesión social y reducir la violencia.
3. *Asegurar el desarrollo sostenible.* Establecer cultivos situados en la cadena local de recursos naturales, crea oportunidades de empleo para las comunidades pobres rurales, ayuda a reducir la presión sobre las tierras frágiles, propiciando la agricultura sostenible.
4. *Desarrollar el capital humano.* Las alianzas estrategias y los paquetes de asistencias técnicas ayudan a mejorar los ingresos de los campesinos, mejorando su conocimiento en la producción agrícola desarrollando instrumentos de negocio, marketing y administración y aumentando su habilidad para la estructuración y operación de cooperativas.

Para lograr estos objetivos de desarrollo, se determino que era necesario:

- *Promover la disponibilidad de capital de riesgo para el sector,* otorgando incentivos para las inversiones de capital, subsidiando las mejoras de la tierra en irrigación y drenaje, reduciendo los riesgos a través de seguros a los cultivos y garantías de inversiones, restaurando los créditos de campesinos a través de la refinanciación de la deuda
- *Generar instrumentos que ayuden a promover la tecnología agrícola y la salud animal,* bajo este aspecto se provee investigación agrícola, entrenamientos fitosanitarios y administración ambiental
- *Propiciar instrumentos para ayudar a promover el desarrollo rural en intervenciones objetivas para grupos pobres y marginados* realizando una reforma agraria que implemente proyectos productivos viables para las familias campesinas y promoviendo la creación y el fortalecimiento de microempresas para estimular el empleo rural
- *Establecer convenios entre mercados locales e internacionales.* Con respecto a este punto, las políticas rurales campesinas están claramente incluidas en las agendas de negocios extranjeras, las cuales buscan asegurar el acceso estable de productos de buena calidad a los consumidores finales.

En Noviembre 18 de 1999, se reforzaron las prioridades estratégicas de la CAS y el proyecto de soporte de las alianzas productivas fue incluido como caso base para el programa de préstamos para Colombia. El Proyecto de Apoyo a Alianzas Productivas inició su operación el 3 de abril de 2002, cuando se formalizó la suscripción de contrato del préstamo entre la Nación y el Banco Mundial.

El proyecto de alianzas productivas ayuda a construir alternativas para los pequeños productores campesinos a través de agronegocios que facilitan el acceso a mercados, generan ingresos y empleo y promueven la unión social de las comunidades rurales de una manera económica y ambientalmente sostenible.

III. EN QUE CONSISTE EL PROYECTO DE ALIANZAS PRODUCTIVAS

Definición

El Proyecto de Apoyo a Alianzas Productivas implementado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, es una propuesta empresarial de proyectos agropecuarios y de política orientada a la construcción de nuevas relaciones económicas y sociales en el campo con el fin de contribuir al desarrollo regional en Colombia sobre bases de convivencia y paz.

El Proyecto de Apoyo a Alianzas Productivas, busca impulsar la cooperación mutua entre empresas privadas y pequeños productores, mediante el desarrollo e implementación de proyectos productivos, participativos, sostenibles y replicables. Estos proyectos, impulsados por la demanda, pretenden contribuir a la generación de oportunidades de empleo e ingresos para las comunidades rurales, así como a elevar el potencial competitivo de las regiones, disminuir los riesgos de tipo tecnológico, comercial y financiero asociados a los encadenamientos productivos y construir espacios de cooperación y equidad entre el Estado, el sector privado y las comunidades rurales, con el objetivo de capturar una productividad potencial y una ganancia de ingresos en la cadena de valor, de tal manera que se genere un gana-gana para todos los participantes.

Con base en el objetivo del Proyecto de AAP, el Estado actúa como facilitador de procesos y estimula las iniciativas de mayor impacto con recursos de preinversión (estructuración) para promover alianzas agropecuarias (cultivos permanentes y/o transitorios y actividades pecuarias) y de inversión, mediante un paquete integrado de asistencia técnica y gerencial, e incentivos orientados a transformar el sector rural en un negocio rentable para quienes en él participen.

El Proyecto beneficia directamente a pequeños productores rurales organizados cuya selección de propuestas se realiza de manera competitiva y transparente; fortalece la viabilidad de las propuestas con un paquete de estudios de factibilidad técnicos, económicos, ambientales y sociales y canaliza los recursos de inversión mediante esquemas fiduciarios, lo que contribuye a construir la confianza entre los diferentes actores y de ellos con el Estado.

Con este proyecto, se apoyan procesos productivos exitosos y competitivos que generen empleo y crecimiento económico y contribuyan a la reconstrucción del tejido social rural, generando protección social a la inversión y promoviendo el acceso a la propiedad y a otros factores productivos.

El proyecto de Alianzas Productivas, está diseñado de tal manera que permite avanzar en procesos complementarios y necesarios para el desarrollo rural como:

- Cumplimiento y efectividad del Plan de Ordenamiento territorial y del Plan de manejo Ambiental y de recursos naturales a nivel local
- Búsqueda de condiciones para el establecimiento de relaciones equitativas en cuanto al acceso de los factores de la producción, convivencia y mejoramiento del bienestar social
- Mejoramiento de tecnología y competitividad de los núcleos productivos regionales y familiares
- Sostenibilidad de acuerdos entre sector privado y productores
- Desarrollo de actividades agropecuarias a bajos costos

Tradicionalmente, el proceso productivo en el campo venía desarrollándose desde la oferta hacia la demanda. Este Proyecto invierte el orden, acomodando las características de la producción a los requerimientos de los mercados en cuanto a calidad, cantidad, oportunidad y costo. De esta manera, se inicia un proceso de modernización y creación de empresas del sector campesino colombiano.

Marco Conceptual

Toda Alianza implica la relación entre grupos de interés, pero no toda relación entre grupos puede denominarse Alianza productiva. El Proyecto de Alianzas productivas, se enmarca en la política nacional y sectorial a través de los Acuerdos Sectoriales de competitividad. Las iniciativas del proyecto, se desarrollan de común acuerdo con los gremios de la producción, los empresarios agroindustriales y las asociaciones de campesinos, los cuales definen de común acuerdo los sistemas productivos, las regiones y las estrategias que eleven la competitividad de las actividades agropecuarias con destino a los mercados internos y a los mercados de exportación.

En el diseño del proyecto de Alianzas productivas, se seleccionan las regiones y las zonas productivas, bajo el enfoque de núcleos regionales de desarrollo empresarial que integren a los participantes de una cadena productiva en un espacio geográfico determinado, fortaleciendo las bases sociales de productores ya conformadas o propiciando su constitución cuando ello se requiera. En este orden de ideas, las Alianzas se sustentan en la posibilidad de articular las cadenas regionales a mercados externos e internos resolviendo temas críticos como la provisión de las semillas, el acceso al crédito para capital de trabajo, la asistencia técnica oportuna, el fortalecimiento de las organizaciones de base, la comercialización asegurada y sostenible en el tiempo a precios justos para el productor y para el comercializador, integrando de esta manera la vida del campo colombiano a redes viales, a infraestructura de servicios, a centros de producción y desarrollo tecnológico, a instituciones financieras y educativas, dinamizando el quehacer de las entidades gubernamentales en torno a un objetivo común.

Es por ello, que las Alianzas, se sustentan en la construcción de nuevas relaciones sociales, sobre bases de cooperación, integración y equidad, que verdaderamente rompan los círculos de pobreza e inequidad que han definido a lo largo de los años a las comunidades rurales.

Principios

Las Alianzas productivas se enmarcan en los siguientes principios:

- Visión de cadena productiva
- Presenta ventajas competitivas frente a otras alternativas en la región
- Deben ser sostenibles desde la perspectiva ambiental, financiera, económica y social
- Todos los integrantes de la alianza deben compartir los riesgos inherentes a las actividades productivas, en sus fases de producción, transformación y comercialización. Bajo este esquema, *todos aportan, todos arriesgan y todos ganan*.
- Deben contemplar sistemas productivos complementarios que diversifiquen los riesgos ambientales y económicos
- Deben estar articuladas al valor agregado que se realiza en los predios o en las zonas de producción
- El apoyo económico para la inversión en las alianzas, se otorga únicamente cuando no existan otras fuentes de financiación posibles y el aporte se constituya en el cierre financiero de las mismas.
- Los recursos de la alianza se deben reinvertir en el proyecto, de tal manera que se garantice su sostenibilidad en el tiempo.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, es de esperar que el proyecto contribuya a:

- Reactivar la economía rural
- Mejorar el bienestar de las comunidades rurales pobres, fortaleciendo los procesos de autogestión en sus bases sociales.
- Generar un ambiente que permita una paz social duradera y sostenible que trascienda la esferas Gubernamentales de políticas cambiantes, de tal forma que pueda propiciar arraigo y sentido de pertenencia en cada poblador rural, para que así cada Gobierno se comprometa a continuar impulsando la iniciativa y se constituya en modelo a seguir en la implementación de todo proyecto productivo

IV. COMO ES EL MONTAJE DE CADA ALIANZA PRODUCTIVA

Marco Institucional

Institucionalmente, la coordinación de la ejecución del Proyecto Apoyo a Alianzas productivas AAP, la realiza el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural -MADR, a través del Grupo Coordinador del Proyecto (GCP) equipo que realiza la coordinación técnica y administrativa del Proyecto, orienta la ejecución de los contratos, provee capacitación y asistencia técnica y realiza el seguimiento al proceso de identificación, formulación e implementación de Alianzas.

La dirección del Proyecto es ejercida por la Comisión Intersectorial del Proyecto (CI) integrada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, quien la preside, el Departamento Nacional de Planeación, el Programa Presidencial para la Erradicación de Cultivos Ilícitos, el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, Proexport, el SENA y el INCODER cuando se trate de subproyectos con beneficiarios de la Reforma Agraria. Asisten como invitados especiales, un representante del sector financiero, uno de las empresas comercializadoras o agroindustriales y uno a nombre de las organizaciones de pequeños productores que participen en el Proyecto. Sus funciones son las de aprobar el plan operativo de cada año, definir las zonas de influencia del Proyecto, aprobar los perfiles de alianza para que inicien la etapa de estructuración, aprobar la asignación de los recursos del Incentivo Modular (IM) de las alianzas que resulten viables, orientar el Proyecto de acuerdo con la coyuntura sectorial, entre otras.

Proceso de montaje de las Alianzas Productivas

La Formulación de perfiles de Alianzas productivas es el resultado de la identificación de oportunidades de inversión y expresiones de interés de un grupo de actores interesados en trabajar bajo el esquema de alianzas productivas, lo que implica compartir riesgos y aportar a la solución de obstáculos para lograr su objetivo común. La iniciativa puede provenir de un grupo de productores, del sector privado empresarial o de instituciones públicas o privadas locales, que pueden cumplir el papel de Organización gestora Acompañante (OGA). Esta propuesta es la que organizada constituye un perfil de Alianza productiva. En el **Anexo 1** se presentan de manera desglosada las fases del proyecto.

1. Convocatoria

Las Secretarías de Agricultura, son las encargadas de difundir y promover el Proyecto en cada uno de los Departamentos del país y convocar a la presentación de los perfiles de proyecto en el área de su jurisdicción. Se busca una participación amplia de interesados a nivel local con el fin de intercambiar conceptos sobre la viabilidad técnica de las propuestas (localización, sistema productivo, elegibilidad de beneficiarios) y sobre la aplicación de la metodología del proyecto. Las organizaciones de base con el apoyo – en la mayoría de los casos - de las Unidades Municipales de Asistencia técnica (UMATA) elaboran los perfiles de acuerdo con términos de referencia previamente elaborados por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, los cuales son entregados por las Secretarías de Agricultura a las organizaciones interesadas.

Las Secretarías de Agricultura, seleccionan los perfiles de alianza que mejor cumplan con las condiciones establecidas y que verdaderamente se ajusten a los lineamientos de los Planes de Desarrollo Departamentales y Municipales, así como a los Planes de ordenamiento territorial. Los agronegocios planteados en los perfiles, son someramente verificados por las Secretarías de Agricultura, entidad que debe velar porque si exista una base de productores interesada en el proyecto, así como un potencial aliado comercial que requiera la producción ofrecida por el grupo de campesinos. De igual manera, las Secretarías de Agricultura revisan que la actividad planteada si este de acuerdo con las aptitudes agroecológicas de la zona donde se piensa establecer el proyecto, ello con el fin de verificar que si se este de acuerdo con las vocaciones productivas identificadas.

2. Estudios de preinversión

Estos perfiles son remitidos por la Secretaría departamental al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, entidad que los presenta a la Comisión Intersectorial del Proyecto. Una vez la comisión aprueba los perfiles, el Ministerio los remite a la Organización Gestora Regional (OGR), que generalmente tiene operación en dos o más departamentos. La OGR, se encarga de realizar la estructuración de las alianzas cuando los perfiles son aprobados, mediante estudios de preinversión técnicos, económicos (financiero y de mercado), ambientales y sociales, de acuerdo con términos de referencia suministrados por el MADR; a su vez, la OGR, revisa los compromisos de cada uno de los aliados y prepara el documento de Convenio de alianza, en el momento en que el CI los apruebe. En esta fase, es cuando se define el aporte económico del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural a través del Incentivo Modular, recurso que debe retornar al proyecto, una vez este comience a dar utilidades. En la fase de Preinversión, se define cual debe ser la Organización gestora Acompañante (OGA), con presencia y aceptación en la zona específica de la alianza y con la cual sus miembros se sientan representados. En el **Anexo 2** se presenta el Formato guía para la presentación del Informe de Avance de los estudios de preinversión y en el **Anexo 3** el formato de Convenio de Alianza.

3. Fase de Ejecución

Cada alianza está orientada por un Comité Directivo donde participan todos los actores involucrados y aportantes, y acompañada por la OGA, cuya función consiste en gerenciar la alianza, una vez inicie su ejecución, desarrollar los planes de manejo social y ambiental y transferir la capacidad empresarial a la organización de productores para que ésta asuma directamente la gerencia de su alianza en el mediano plazo.

La OGA verifica que la alianza efectivamente tenga la asistencia técnica adecuada, esta pendiente de que las casas proveedoras de insumos le cumplan al proyecto y sostengan los precios pactados, acompaña a la base social de productores y determina si el plan social requiere fortalecerse en algún aspecto (desarrollo empresarial, manejo cosechas y postcosechas, liderazgo grupal, resolución de conflictos, manejo contable, entre otras) para convocar a los aliados que considere pertinentes y así cumplir con los propósitos previstos. De igual manera, supervisa los trabajos en campo y asegura que los pagos a los productores se realicen oportunamente por parte de la Fiducia. Cuando se acerca la etapa de comercialización, la OGA esta atenta a que las organizaciones de productores cumplan con los volúmenes y calidades establecidas, que los aliados comerciales cumplan a su vez con las cuotas de compra y con los precios definidos. Al gerenciar el proyecto, busca fortalecer la sinergia entre los aliados, de tal manera que las entidades de apoyo continúen comprometidas en todo el desarrollo del mismo.

4. Evaluación y seguimiento de la ejecución

Las OGA con el acompañamiento de la OGR, diseña con la participación de los actores de alianza, el plan de ejecución tecnico financiero que establece objetivos, metas e indicadores, documento que se constituye en la guía para verificar los resultados alcanzados y en la base para proponer ajustes si se considera necesario.

Las OGR obtienen datos periódicos de la OGA como insumo para medir los logros (impactos y resultados) obtenidos con la alianza. El seguimiento y evaluación se realiza así: i) *antes de la ejecución* - definición de la línea base, o plan previsto, construcción del plan de ejecución tecnico financiero de la alianza , ii) *durante la ejecución*, para asignar valor a las variables relevantes que miden los logros (impactos y resultados), iii) *al final de la alianza* para determinar de forma concluyente si hubo cumplimiento total, parcial o mínimo de las metas de la alianza.

IV. ALCANCES ACTUALES

A partir del año 2002, cuando se formalizó la suscripción de contrato del préstamo entre la Nación y el Banco Mundial, se han realizado 4 convocatorias para presentación de perfiles, la última de ellas en proceso de evaluación. A la fecha el MADR ha evaluado 283 perfiles, ha aprobado 109 para que realicen la etapa de estructuración con los estudios de factibilidad, de las cuales 56 han resultado viables, 13 inviables y 40 están en proceso de estructuración. Ha atendido a casi 5.800 familias en 19 departamentos que involucran cerca de 18.000 hectáreas; ha jalonado recursos de inversión por \$92.400 millones, de los cuales ha invertido directamente \$21.440 millones. Estas alianzas estructuradas generan 10.352 nuevos empleos rurales.

Durante el primer año de ejecución del Proyecto se priorizaron los primeros 6 departamentos; tres años después, el Proyecto está atendiendo a 24 departamentos. En el pasado Consejo Nacional de Secretarios de Agricultura CONSA, realizado en el mes de Octubre, en declaración conjunta, los Secretarios solicitaron que la cobertura del Proyecto se extendiera a todo el país. En el **Anexo 4** se presentan los criterios de elegibilidad de los Departamentos, así como el detalle de intervención por cada uno de ellos.

La puesta en marcha del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas está financiada con un crédito externo del Banco Mundial de USD\$20 millones de los cuales el 80% están destinados a inversión de las alianzas, el 15% a la estructuración de las mismas y el 5% a los gastos administrativos del Proyecto. Durante su ejecución, el Proyecto ha adecuado las metodologías de intervención para hacerlas ágiles y replicables bajo cualquier escenario, ha adaptado tecnologías administrativas aplicadas tradicionalmente a otros sectores, tales como la elaboración de estudios de factibilidad para lograr la sostenibilidad de los proyectos productivos, la formación de equipos profesionales en las regiones, la utilización de esquemas fiduciarios para la ejecución de los recursos, el establecimiento y aplicación de criterios técnicos para la selección y evaluación de las propuestas de alianzas y de las organizaciones gestoras y el otorgamiento de autonomía a los actores rurales como responsables de su propio desarrollo al adquirir compromisos y exigir resultados.

Tiene vigencia hasta finales del 2007, fecha en la cual se debe haber terminado la ejecución de los recursos del préstamo. Actualmente, se están iniciando las gestiones con el Banco Mundial para la formulación de una segunda fase. Según la ayuda memoria de la Misión de Evaluación de Medio Término del Banco Mundial: *“El Proyecto está muy bien gerenciado y tiene alta probabilidad de alcanzar sus resultados de manera costo-eficiente. Además contribuirá a un fortalecimiento institucional a nivel regional y a dejar aprendizajes importantes, e inclusive un modelo de intervención para estructurar e implementar agronegocios en forma asociativa entre productores y comercializadores que servirá de orientación a operaciones con propósitos similares, y al diseño e implementación de una eventual segunda operación.”* Sin embargo, la permanencia en el tiempo del Proyecto depende de la adopción del modelo de alianzas por parte de los actores. De acuerdo con los testimonios de los actores, el modelo hoy está bastante interiorizado y comienza a permear el quehacer cotidiano de los diferentes actores de las alianzas.

El Proyecto busca que el modelo sea adoptado como un lineamiento de política nacional y regional y sea requisito para implementación de proyectos productivos agropecuarios, cualquiera que sea la fuente de financiación. Con este objetivo, se está poniendo en marcha una campaña de divulgación del instrumento entre las entidades financiadoras de proyectos productivos agropecuarios. Para lograr este objetivo, el siguiente paso a seguir es la sistematización y documentación completa de la experiencia para que pueda ser replicable y escalable a un número muy superior de beneficiarios.

Potencial de replica en otros contextos.

El modelo de Alianzas productivas, es fácilmente replicable en otros contextos del sector agropecuario o en otros sectores de la producción primaria ya que los principios de operación son muy sencillos:

- i) *Operación por demanda*: bajo el esquema de convocatorias, con eventos de divulgación y capacitación a proponentes, información solicitada a nivel de perfiles sin altos grados de complejidad.
- ii) *Esquema operativo que inicia por los mercados*, atendiendo sus requerimientos se planifica la producción.
- iii) *Financiación de estudios de factibilidad de bajo costo* por existir modelos o plantillas preestablecidas y ajustables fácilmente a la realidad de cada proyecto.
- iv) *Modelo basado en el soporte de una organización social de base*, por lo que el diseño de un plan de fortalecimiento social es fundamental.
- v) *La gestión de la cofinanciación debe ser incluyente y participativa*. A todos los niveles de evaluación, estructuración, implementación y seguimiento de los proyectos, los resultados deben socializarse y validarse de manera amplia con la participación de todos los actores involucrados.
- vi) *El nivel de cofinanciación puede ser variable* buscando fuentes alternativas como crédito formal, crédito de proveedores, entre otras, pero hay un componente innovador y definitivo para el éxito del proyecto cuya financiación debe estar asegurada: **el acompañamiento**.
- vii) *El seguimiento al desarrollo del proyecto y un esquema de ejecución que asegure la transparencia en las inversiones* complementan el modelo.

El Proyecto está directamente vinculado con las Secretarías de Agricultura Departamentales y con las entidades que integran la Comisión Intersectorial, ente rector del Proyecto. Desde su formulación y en especial durante su implementación, ha recibido todo el apoyo técnico y las orientaciones oportunas por parte del Banco Mundial, quién lo considera un ejemplo a replicar en otros países del continente. Es así como el Proyecto se ha divulgado en Perú, Bolivia, Haití y Guatemala, participó en marzo de 2005 como caso exitoso en la semana de desarrollo rural que organiza el Banco a nivel mundial, y está invitado a participar en Brasil en la Conferencia Internacional de Desarrollo Rural y Reforma Agraria organizada por la FAO en marzo de 2006.

Diferenciación con los modelos tradicionales de apoyo a proyectos productivos

El Proyecto de Apoyo a Alianzas Productivas adapta tecnologías administrativas generalmente aplicadas a los sectores industriales, de infraestructura o de servicios, al sector agropecuario, así como tecnologías administrativas de la gestión privada adaptadas al sector público.

i) Elaboración de estudios de factibilidad

El Proyecto se constituye en la única fuente de financiación pública no reembolsable de estudios de factibilidad para la formulación de proyectos productivos del sector agropecuario. Estos estudios, requeridos por todas las instancias que apoyan el desarrollo de la inversión (crédito, cooperación internacional, entre otras), tradicionalmente tienen que ser financiados por los propios proponentes, lo que permite el acceso al apoyo en inversión solo a aquellos proponentes con la capacidad financiera de contratar estos estudios; o por el contrario las inversiones públicas se hacen sin contar con estudios completos de factibilidad que aseguren la sostenibilidad de las inversiones en el mediano y largo plazo. Adicionalmente, los temas cubiertos por estos estudios son mucho más amplios que los que tradicionalmente se formulan, ya que, además de los componentes técnicos y económicos, incluyen los ambientales y sociales. Como resultados de los estudios de estos dos últimos componentes, se obtiene la formulación de un plan de manejo social para fortalecer a la organización de productores y de un plan de manejo ambiental para mitigar los posibles impactos negativos de la ejecución del proyecto productivo en el medio ambiente.

Como resultado de esta práctica, algunos departamentos que tienen recursos importantes de inversión en proyectos productivos agropecuarios, han adoptado el esquema de alianzas, es decir de encadenamientos productivos precedidos de estudios de factibilidad con metodologías y términos de referencia similares a los del Proyecto de Apoyo a Alianzas Productivas.

ii) *Formación de equipos profesionales en las regiones*

El Proyecto de Apoyo a Alianzas Productivas tiene una Unidad Ejecutora de tamaño reducido (10 profesionales) en la sede del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Todo el trabajo regional de evaluación de perfiles, estructuración y monitoreo de las alianzas está a cargo de organismos privados externos al sector público, lo que reduce la burocracia pública y fortalece la institucionalidad privada regional. Estos organismos reciben una capacitación, inducción y acompañamiento permanentes por parte de la Unidad Ejecutora del Proyecto. Hoy el Proyecto cuenta con 7 organismos regionales (Organizaciones Gestoras Regionales) de diversas características: cámaras de comercio, empresas de consultoría, organizaciones no gubernamentales y universidades, altamente competentes en la elaboración de los estudios de factibilidad y en el acompañamiento de proyectos productivos agropecuarios.

Paralelamente, cada alianza debe ir acompañada por un organismo operador local que se responsabiliza por la adecuada implementación del proyecto productivo mientras la organización de productores adquiere esta habilidad. El Proyecto cuenta hoy con más de 50 de estos organismos, Organizaciones Gestoras Acompañantes, tales como gremios, ONGs, universidades, centros provinciales de gestión agroempresarial, incubadoras de empresas, cooperativas, entre otras. Todas ellas han recibido orientación y capacitación en temas administrativos, empresariales y de fortalecimiento asociativo adaptados a las condiciones del sector agropecuario colombiano. Estos organismos a nivel regional y local se constituyen en un capital profesional especializado formado por el Proyecto.

iii) *Utilización de esquemas fiduciarios para la ejecución de los recursos*

Cada una de las alianzas formaliza un contrato de fiducia mercantil de administración y pagos, mediante el cual que se constituye un patrimonio autónomo alimentado por los recursos de cofinanciación que le otorga el Proyecto a la alianza y con aportes de otras entidades públicas o privadas que participan en la inversión. De esta manera, la entidad fiduciaria es la encargada de controlar la ejecución de los recursos financieros para que sean correctamente utilizados de acuerdo con el plan de inversiones establecido. Este instrumento, innovador en el sector agropecuario, es hoy utilizado por entidades financieras que otorgan créditos a proyectos productivos. Este mecanismo ha facilitado la creación de confianza entre las partes, característica que tipifica a este Proyecto, como lo confirmó la evaluación de impacto que se aplicó recientemente.

iv) *Establecimiento y aplicación de criterios técnicos para la selección y evaluación de las propuestas de alianzas y de las organizaciones gestoras.*

El Proyecto se caracteriza por aplicar criterios y formatos de evaluación ampliamente conocidos por todos los proponentes, para la selección de las propuestas, y para la selección y posterior evaluación del desempeño de las OGRs y de las OGAs. Esta información es de público conocimiento a través de la página WEB del MADR. Estos procesos competitivos son característicos de los proyectos financiados con créditos de la Banca Multilateral, pero son innovadores a nivel local y regional. Esta técnica administrativa ha modificado la manera como las comunidades y las fuerzas políticas regionales se relacionan con el Estado, generando igualdad de oportunidades para todos los proponentes, compitiendo con calidad, más allá de influencias políticas y personales.

v) *Autonomía (Empoderamiento) de los actores rurales como responsables de su propio desarrollo al adquirir compromisos y exigir resultados.*

Tradicionalmente, las organizaciones de pequeños productores rurales se relacionan con el Estado de manera reivindicatoria o demandante de recursos asistenciales. Con este Proyecto, se ha logrado dar autonomía a los líderes campesinos que participan en él para que se posicionen frente a sus socios comerciales, y en general frente al resto de la sociedad, con el cumplimiento de los compromisos adquiridos, pero exigiendo el cumplimiento de los compromisos de los demás. Hoy, estos líderes han modificado su discurso, y se refieren a sus parcelas como un negocio y un proyecto de vida con visión empresarial de largo plazo, que verdaderamente dignifica y engrandece su grupo familiar.

V. VISION DE LOS ACTORES

A continuación se presentan extractos de algunos testimonios sobre los resultados del Proyecto a la fecha:

Ayuda Memoria de la Misión de Evaluación de Medio Término, realizada por el Banco Mundial entre el 8 y el 17 de junio de 2005

Con motivo de la Evaluación de Medio Término, la misión del Banco Mundial menciona algunos logros importantes que merecen la pena ser destacados en este momento de la vida del Proyecto:

- *Sobre el uso del Incentivo Modular:* se ha logrado una menor utilización del IM, en la medida en que en promedio, está financiando solamente el 22% del costo total de los subproyectos de alianza, y no el 40% máximo permitido. El monto por beneficiario es de US\$1.5 mil dólares, es decir el 60% del máximo permitido.
- *Sobre el modelo de alianzas:* (i) además de la capacitación que sobre el modelo ya han recibido distintos actores del Proyecto al nivel nacional y regional, algunas Secretarías de Agricultura -SA han apropiado el modelo y la metodología de alianzas en su programa regular de trabajo con financiamiento propio (caso Departamento de Antioquia); (ii) el Proyecto está introduciendo un cambio cultural en la concepción de hacer agronegocios; y (iii) se está introduciendo una cultura que valora los trabajos de preinversión (estructuración de alianzas) como fundamento para inversiones productivas exitosas y rentables.
- *Sobre los mecanismos de operación:* el Proyecto ha introducido unos mecanismos operativos que han dado transparencia a los procesos, transparencia que ha sido reconocida y valorada por todos los actores y es una de las mayores fortalezas del modelo.
- *Sobre generación de capacidades:* el Proyecto ya ha generado capacidades técnicas a nivel territorial con el fortalecimiento de SAs, Organizaciones Gestoras Regionales -OGRs, Organizaciones Gestoras Acompañantes -OGAs, y organizaciones de productores. Se trata de una capacidad que le queda al país y puede ser aprovechada para otros proyectos.

“

Evaluación de Impacto realizada por Econometría en julio de 2005, extracto Volumen III, Informe de visitas y del Volumen II Resultados

“Se inicia el análisis ilustrando sobre la manera cómo las diferentes personas entrevistadas en las tres visitas entienden la Alianza. En ellas es invariable la buena estima y acogida que se tiene sobre su existencia y los beneficios que ha traído a sus participantes.

Es evidente como el proyecto de alianza tiene un mayor impacto en aquellas asociaciones que están conformadas “antes” de la alianza; apoyando a su consolidación, al crecimiento de cada una de ellas y al bienestar que se puede ver reflejado con la unión y el acompañamiento del Estado en estos procesos. Sin embargo, dados los diferentes momentos que viven cada una de las organizaciones presentes en las alianzas, este beneficio puede ser mayor o menor.

En todos los casos se reconoce como prioritario el estar acompañados, el no ir “solos” y ser receptores de atención.

“No se tenían relaciones con el Ministerio de Agricultura, entonces las relaciones nacieron...ya pues, nos conocemos con la gente del programa de alianza, a la hora que llamemos nos atienden, ya nos identifican...” (Miembro de Asoproban)

Esta percepción de acompañamiento puede ser un factor que estimule mayor compromiso de las asociaciones con la alianza.

Como principal bien que se identifica en la alianza, está el referido a los recursos económicos que ella ha prestado y presta. Se tiene claro que la alianza implica una visión de futuro de sus negocios en un tema tan concreto como lo es la circulación de un capital que puede ser cuidado y utilizado si todos cumplen con sus obligaciones.

Esta visión está claramente presente en los comentarios que hacen los miembros y representantes de las distintas asociaciones.

“¿Por qué necesitamos la alianza? Porque en la alianza tenemos recursos, en la alianza hay un lujo que se llama capital de riesgo, con ese lujo podemos tener un fondo acá...podemos pagarle mañana a nuestros productores, porque ya tenemos las facturas y ya de hecho sabemos qué costos operativos hemos tenido” (Miembro de Frutandina-Quindío)

“..muchos lo miran desde otros puntos de vista, como que me van a regalar que esto y lo otro,..No es un regalo son una oportunidad que se le da al campesino para que tenga unos recursos disponibles para las necesidades agronómicas que necesite el productor.” (Miembro de Apraquim-Quindío)

Otra ventaja que se encuentra en la alianza está en el hecho de poder contar con un socio comercializador; siendo este beneficio un tema que se explicita apenas se pregunta por sus beneficios, y que marca mayor diferencia entre un “antes” y un “después” de la alianza.

Este es un factor que se asocia a mejoras en el aspecto económico.

“...se siente mucho mejor con el apoyo de la alianza que como estábamos anteriormente... porque cuando ahora tres años nosotros teníamos problemas de comercialización... debido a que no teníamos mercados debidamente, no teníamos fruta, bueno, fruta si pero prácticamente para llevar a galería...teníamos ese lastre los pequeños porque no teníamos la forma económica, entonces con la alianza nos favoreció, fue un alivio muy grande en ese sentido.” (Miembro de Apraquim)

Análisis de los resultados: Con base en las evaluaciones cualitativas y en los datos discriminados que arrojan las encuestas la firma Econometría, realiza análisis de los resultados obtenidos, los cuales a juicio de la empresa son muy sintomáticos y se pueden explicar a partir de algunos elementos característicos de las alianzas a saber:

- A pesar de las demoras en iniciar los proyectos finalmente el Incentivo Modular en todos ha sido una realidad y sin dudas genera esperanza y optimismo entre los beneficiarios. Desde una mirada individual para el usuario la Alianza le ofrece todas las garantías y no tiene razones para desconfiar de ella. Por eso es la categoría de confianza la que mejor calificación recibe en todas las alianzas. En principio se podría afirmar que el modelo de Alianzas es un buen generador de confianza. “

Taller de evaluación del esquema de Alianzas promovido por la FAO con participación de los actores de 11 alianzas de Antioquia, Chocó, Risaralda y Quindío, realizado en Octubre de 2005.

Las preguntas que a cada actor de la alianza se hicieron durante el taller, se compilaron en las Tablas que se presentan a continuación, donde se resaltan los aspectos positivos y negativos que cada uno de ellos manifestó.

¿Qué ha logrado hasta el momento?			
Comercializadores	Productores	Organizaciones Gestoras Acompañantes	Secretarías de Agricultura y CORPOICA
<p>La alianza en términos generales ha servido a las empresas para cualificar su actividad productiva, para lograr sinergias al interior de la organización porque la metodología lleva a que no solo exista interrelación entre aliados, sino entre sus mismas organizaciones, lo cual ha retroalimentado procesos y ha evidenciado algunos problemas como debilidades de comunicación entre las áreas.</p> <p>De igual manera, las alianzas productivas han propiciado el espacio para el desarrollo de negociaciones especiales y se han constituido en unidades claves de aprendizaje para organizaciones de productores que anhelan conocer de primera mano, la experiencia adquirida en estos proyectos que propician el desarrollo rural.</p>	<p>El logro mas importante es la integración de los pequeños productores a proyectos productivos, donde trabajando la tierra, con fines bien definidos, se hacen responsables de cada una de las fases del proyecto.</p> <p>El ganar la confianza en las instituciones del Estado, en el sector privado y en las organizaciones No Gubernamentales es un gran logro porque se acercan las partes en torno a un objetivo común. Los productores inicialmente escépticos del proceso, ganan confianza y ven que el proyecto productivo es un proyecto de vida y es la posibilidad que tienen de crecer como personas, como familia y como empresarios del campo, donde nada es regalado, sino que todos trabajan para sacar adelante las propuestas planteadas.</p> <p>Se ha incrementado el bienestar de las familias involucradas, propiciándose un ambiente hogareño mas cordial y armonioso al tener la tranquilidad de que la cosecha esta asegurada y que no se tendrán en el mediano plazo, dificultades de orden económico que los agobie. Ello propicia el manejo de los intermediarios, porque poco a poco el productor comprende que lo clave en su actividad es la seriedad del aliado comercial y no las compras ocasionales – quizás a mayor precio - que puede realizar en un momento dado el intermediario.</p> <p>Los productores capacitados irradian sus saberes a los demás compañeros y compañeras y ello va creando una disciplina interna que los lleva a optimizar esfuerzos, a ser más solidarios entre ellos, a compartir y entender que son un equipo de trabajo.</p>	<p>Las OGA's han aprendido a trabajar juntos por el desarrollo social de los productores y sus familias; integrando las diferentes secciones de su organización para sacar adelante la alianza. Ello ha permitido que por ejemplo en el caso de la Federación Nacional de Cafeteros, el personal de distintas áreas se comunicara con una actitud diferente, mas proactiva y propositiva, en pro de los objetivos de la alianza. Así se vio la entidad como una unidad temática, y se resaltó la importancia y razón de ser de cada uno de las dependencias y sus integrantes.</p> <p>La incorporación de tecnologías limpias que incrementa la productividad esperada, es un logro para las OGA's ya que ellas en el día a día deben promover nuevas tendencias tecnológicas que hagan mas eficiente y competitiva las prácticas de sus asesorados.</p> <p>La vinculación de amplios grupos de mujeres que ayudan a administrar los recursos de la alianza y propiciar que se fortalezca la mentalidad empresarial del productor, permitió a su vez a las OGA's desarrollar nuevos proyectos con perspectiva de género, ampliando así su panorama laboral y dando oportunidad a todos los actores de la sociedad.</p> <p>Las alianzas productivas permitieron a las OGA's mejorar internamente sus procesos administrativos, aprendiendo a ser mas eficientes con los recursos económicos suministrados, mas ágiles internamente para poder así responder a las necesidades de la alianza.</p> <p>Algunas OGA's ingresaron por primera vez al sector agropecuario y ven un campo amplio de trabajo, lo cual les permitió comprender la problemática rural del país y tomar conciencia de que desde su quehacer pueden dar grandes aportes en pro del desarrollo rural.</p> <p>Un logro claro es que las Alianzas han resaltado el rol de los productores. Ellos saben que son parte fundamental del proceso y se infunden respeto entre ellos mismos. Se rescató su valor como personas, como familias y como productores del campo.</p>	<p>Incrementar la generación de empleo en el área rural, mejorando la seguridad alimentaria de sus pobladores.</p> <p>Ampliar la conciencia social. Los empresarios se han abierto a comprender la realidad de nuestro país, a querer ser parte de la solución de las problemáticas que nos aquejan y se ven como eslabones fundamentales para que ello sea posible. Los productores a su vez, han comprendido que deben trabajar unidos para sacar adelante la producción de sus fincas y que entre todos van construyendo un camino cierto que les dará mayor estabilidad en el corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Reunir los productores en torno a un proyecto es un gran logro, máxime si se tiene en cuenta que juntos pueden hacer mejores ofertas a los comercializadores. Los productores escépticos inicialmente, ya se reúnen, interlocutan, generan espacios de preacuerdos, gracias al Programa de Alianzas. Esto reafirma el concepto de que los resultados del esquema son bien visibles desde el punto de vista social, productivamente hablando se ha ganado aprendizajes, pero de una u otra manera las entidades de apoyo ya venían estructurando los paquetes tecnológicos con grandes aciertos, pero el factor social poco se ha trabajado en nuestro país alrededor de proyectos productivos. Esto es un logro.</p> <p>Algunas Secretarías implementarán lo valioso del esquema de alianzas en sus proyectos. Ello representa un logro porque la metodología motivó a sus directivos a reflexionar sobre la forma de llevar los procesos y se dieron cuenta que en la mayoría de los casos, la cofinanciación de los proyectos se hacía sin estudios serios que reflejaran la situación real desde el punto de vista social, económico y de mercado y ambiental, lo cual hace que los círculos de pobreza no se rompan, sino que las comunidades reciban un recurso sin propiciar su sostenibilidad, ni ganar competencias en sus bases sociales.</p> <p>Rescatar la imagen institucional, es un logro significativo, teniendo en cuenta que en algunas regiones del país solo se ha podido hacer presencia a través del programa de Alianzas productivas.</p>

**¿Qué ventajas concretas ha encontrado en este esquema, en su metodología?
¿En su implementación?**

Comercializadores	Productores	Organizaciones Gestoras Acompañantes	Secretarías de Agricultura y CORPOICA
<p>Una de las ventajas mas importantes que resultan de la aplicación de la metodología es el hecho de unificar esfuerzos del sector público, privado y de la sociedad civil en general. Los resultados definitivamente no se logran sin el trabajo articulado, en equipo que permiten las alianzas productivas.</p> <p>Otra de la ventaja es la confianza que genera en los productores el esquema, porque están seguros de que se les compra, lo que ellos producen teniendo en cuenta los parámetros dados por los aliados comerciales. De esta manera, los productores ven en el aliado, un compañero de equipo, que les ayuda a ser responsables de su propio futuro. Esto hace que las empresas no se cataloguen a sí mismas como entidades de beneficencia, sino como participes de un proceso de construcción conjunta sostenible en el tiempo.</p> <p>La participación equilibrada de cada una de las dimensiones social, ambiental, y económica durante las diferentes fases del proyecto, evidencia la integralidad del esquema de alianzas productivas y propicia la sostenibilidad en el tiempo de los logros alcanzados. Ello da confianza al sector privado, porque reconoce que la metodología propone un modelo de proyectos no convencional, que realmente busca gestar el desarrollo rural trascendiendo la esfera tradicional de lo público, donde los procesos duran, lo que dura el período de gobierno.</p> <p>Las alianzas productivas, producen por así decirlo, personas socialmente responsables, eficientes y eficaces que trabajan el campo colombiano con una visión totalmente renovada.</p>	<p>Los productores en términos generales, se vinculan desde el inicio al proyecto. Desde la fase de formulación cada uno sabe que se va a realizar, a quien le van a vender su producción, que volúmenes son los requeridos, cuales son los precios estimados. Ello genera confianza y sentido de pertenencia en la base social, reconociendo sus debilidades, buscan las alternativas de solución, de la mano de los demás aliados.</p> <p>La participación activa de las entidades del Estado, como las Secretarías de Agricultura, CORPOICA, el SENA en capacitación, asistencia técnica, disponibilidad de semillas, ha favorecido el buen desarrollo del proyecto. El apoyo del sector privado es clave y fundamental.</p> <p>El sentido de pertenencia de cada aliado, ha hecho que los productores crean en las alianzas y sientan simpatía por su metodología, porque hay continuidad en las condiciones del mercado. Las casas proveedoras de insumos al hacer descuentos importantes por volúmenes de compra, generan ganancias que finalmente se trasladan a los productores. A su vez, es una ventana abierta para otras organizaciones de base que anhelan realizar proyectos similares, pero que por falta de conocimiento u oportunidad, no creen en el esquema o desconocen sus bondades.</p> <p>Una de las principales ventajas es que las alianzas productivas aportan los recursos necesarios para que los proyectos se materialicen. Aprovechan la fuerza laboral de las regiones, estimulando la voluntad de trabajo de las comunidades rurales. En este sentido, el Programa promueve la participación de mano de obra femenina, lo cual es clave para el fortalecimiento de la economía familiar.</p>	<p>La principal ventaja que se ha encontrado es el vínculo entre productores y comercializadores y entidades de apoyo de carácter privado y gubernamental que mediante un esfuerzo planificado buscan elevar el posicionamiento de los pequeños agricultores; articulándolos social, económica y técnicamente. Ello ha permitido optimizar los roles de cada uno.</p> <p>La oportunidad que brinda el modelo de cambiar la mentalidad paternalista del usuario campesino que todo lo espera de las instituciones.</p> <p>Otra ventaja es la metodología clara, sólida estructurada que dan las alianzas. La claridad en el rol de actores y la posibilidad de ver articulado en un solo proyecto toda la cadena productiva.</p> <p>El acompañamiento a los productores a través de las OGAs, propicia la sostenibilidad del proyecto, el manejo de los recursos a través de las Fiducias y las posibilidades que brindan los Fondos Rotatorios de continuar y renovar los proyectos una vez los recursos son reembolsados, son claras ventajas del modelo de Alianzas productivas, que merece ser implementado en todos los proyectos productivos que se desarrollen en el país.</p> <p>La posibilidad de analizar las problemáticas entre todos los actores hace que el riesgo se comparta y que se de claridad a los objetivos del negocio planteado.</p> <p>Las OGAs en general han aprendido con las alianzas a trabajar de la mano del sector público, a comprender el contexto en el que se desenvuelven las comunidades, lo que les ha permitido revisar sus formas de trabajo y ampliar su campo de acción.</p> <p>El excelente acompañamiento del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, da cuenta de que si es posible realizar inversiones de carácter público de manera responsable, que la formulación de los proyectos si puede ser juiciosa y de que es necesario acompañar hasta el final con metodologías de seguimiento y evaluación cada proyecto para garantizar que efectivamente las comunidades si mejoran su calidad de vida,</p>	<p>La asociatividad y la visión empresarial que se promueve a través de la metodología de alianzas es clave.</p> <p>Los productores tienen una certeza de que su producción esta vendida y ello es una ventaja enorme que da el Programa. Las siembras ya se realizan con fines específicos y el productor mira su cultivo de una manera diferente porque ya tiene un cliente que satisfacer. El esmero con que realiza sus labores cotidianas se incrementa y ello se refleja en su armonía interior y en el bienestar de su familia.</p> <p>Los demás productores de la vereda se constituyen en compañeros de trabajo, superando así la cultura individualista que siempre ha caracterizado al campesino en Colombia.</p> <p><i>"La única manera de modernizar el campo colombiano es con alianzas productivas"</i> expresaba el Representante de CORPOICA.</p> <p>La novedad de las OGA's como coordinadores directos de las Alianzas es una herramienta que debe replicarse en todos los proyectos productivos. Las OGR son actores fundamentales porque lo proyectos no se deben iniciar sin estudios de preinversión serios que den cuenta real de las fortalezas y debilidades del proyecto.</p> <p>La ventaja del esquema es que es una oportunidad para gestar el desarrollo rural del país, para ganar confianza en el productor rural. Es un modelo de desarrollo piloto para abordar el tema de la tenencia de tierra, como propiedad colectiva en el caso del Pacífico Colombiano.</p> <p>Teniendo en cuenta que al productor difícilmente le otorgan un crédito rural, el esquema de alianzas se constituye en herramienta clara desde el punto de vista económico. Es una opción real y cierta para las comunidades.</p>

¿Qué inconvenientes concretos ha encontrado en el esquema?			
Comercializadores	Productores	Organizaciones Gestoras Acompañantes	Secretarías de Agricultura y CORPOICA
<p>DE CARÁCTER FISICO</p> <p>La falta de comunicación oportuna de los inconvenientes que se presentan en el desarrollo de los proyectos, hace que no se puedan tomar decisiones a tiempo y se dilatan los problemas. Ejemplo concreto de eso, fue la falta de semilla certificada en el proyecto de frijol del Municipio de Urrao; la carencia de semilla no fue informada en el momento justo y ello retrasa el proceso, puesto que se debía sembrar en período de lluvias.</p> <p>Otro inconveniente que se ha presentado es que muchas veces no coinciden los anticipos y los pagos parciales, con la época de siembras. Ello atrasa los procesos, puesto que hay que esperar otro periodo de lluvias o incurrir en gastos no contemplados desde el inicio para subsanar la ausencia del agua.</p> <p>Imprevistos como sequías no son contempladas en la formulación del proyecto y ello hace que los aliados tengan que recurrir a gastos extras para suplir estas necesidades.</p> <p>La tenencia de la tierra, en algunos casos limitó el desarrollo del proyecto, porque la legalización de predios en algunos casos no fue fácil.</p> <p>DE CARÁCTER SOCIAL</p> <p>La dificultad de que los productores amplíen su contexto y comprendan que hay otras formas de cultivar, rentables y sostenibles. Caso concreto se vivió en el Departamento del Quindío con la alianza de plátano, donde a los productores les fue difícil entender que el proyecto no buscaba eliminar el café que tenían sembrado, sino complementar su actividad mejorando los cafetales existentes y su sombrío, el plátano.</p> <p>La consolidación y el fortalecimiento de las bases sociales de productores en algunas alianzas fue demorado; así como la consecución de líderes que se empoderarán del proceso. La ausencia de compromiso y de credibilidad limitó algunas veces su buen desarrollo.</p> <p>DE CARÁCTER ADMINISTRATIVO</p> <p>Los tiempos prolongados para concretar la alianza productiva, desaniman las bases sociales, generan incertidumbre y desconfianza en el proceso. En algunos casos, este hecho provocó la deserción de varios productores que ya estaban motivados a participar del proyecto.</p>	<p>Dificultades iniciales para identificar a los líderes que se hicieran cargo de la coordinación de la base de productores. En algunas alianzas los líderes no respondieron a las expectativas de los productores y ello genera desconfianza y desestímulo.</p> <p>En otros casos, el liderazgo de algunos productores, no siempre es bien entendido por el resto de la Asociación que los reúne. Se generan celos al interior, resquebrajándose así las relaciones interpersonales, lo que retrasa el cumplimiento de los objetivos de la alianza.</p> <p>Las bases sociales inestables, complican los procesos productivos y los hacen más lentos. La falta de formación de los productores limita la implementación rápida de los paquetes tecnológicos. La resistencia de algunos a comprender que todos los proyectos interinstitucionales implican un proceso largo de concertación, coarta la camaradería y genera malestar en los integrantes de la Asociación.</p> <p>Los pagos inoportunos por algunos aliados comerciales, que se comprometen a pagar a los quince días después del envío del producto y lo hacen sesenta días después. En casos extremos, los aliados comerciales, no cumplen con la alianza dejando a las comunidades sin un rumbo claro de donde ofrecer su producción. En un caso concreto el aliado comercial no compró el 70% de la producción que estaba para el reservada.</p> <p>Las demoras administrativas que retrasan el inicio del proyecto, generan inconformidad en los productores y hacen que sea difícil ganar nuevamente su confianza al momento del arranque.</p> <p>Algunas Asociaciones de productores, no cuentan con recursos de funcionamiento y la alianza no los considera. Gastos como Secretaria, salón para reuniones, refrigerios a veces son necesarios, si se busca efectividad en las tareas a desarrollar.</p> <p>Debilidades de carácter técnico hicieron que no se planificaran adecuadamente las siembras, infiriendo que todo el año se podía sembrar, sin tener en cuenta que la zona sufría períodos largos de sequía.</p>	<p>El principal inconveniente es que las OGas en la mayoría de los casos llegan al proyecto cuando este ya está formulado. En esa condición de invitados deben empezar a solucionar problemas productivos, sociales y ambientales para la ejecución del proyecto. En algunas ocasiones las OGA's no están de acuerdo con los pactos establecidos y deben de alguna manera aceptar las condiciones preestablecidas y acomodarse a lo planteado por los demás aliados.</p> <p>Otro inconveniente es la cultura individualista y la carencia de empresarismo y de trabajo asociativo de la base social productora. Ello dificulta la fluidez de los procesos, desgasta a las OGA's quienes deben estar atentas para que se cumplan los cronogramas previstos y hace que los demás aliados las vean como fiscalizadores y no como asesores que acompañan el proceso para el bien de la alianza.</p> <p>La debilidad en la sincronización de tiempos, intereses y recursos. A veces están los recursos, pero la comunidad está desmotivada; en otras ocasiones la comunidad está dispuesta a iniciar el trabajo, pero los recursos no llegan oportunamente.</p>	<p>La cultura individualista de los productores del campo, implican esfuerzos mayores por parte de los aliados para que la comunidad entienda la importancia de integrarse y de hacer equipo ente todos los productores de la vereda.</p> <p>Mas que un inconveniente, la participación de las Secretarías de Agricultura cuando inicio el Programa, fue todo un aprendizaje que permitió adentrarse en las profundidades de la metodología, conocer el esquema en su totalidad y tener mas argumentos para impulsar el programa en todo el país con convicción y firmeza.</p> <p>Las Secretarías de Agricultura asumieron en ese entonces diferentes roles para que el esquema se pudiera implementar: realizar la convocatoria a las comunidades, elaboración de los perfiles de la mano de los productores, consecución de los aliados comerciales y búsqueda de entidades de apoyo, motivación a las casas proveedoras de insumos para que se prestarán como aliados claves, coordinadores de las reuniones requeridas para poder llegar a acuerdos, búsqueda de la OGA. Ello retrasó el rápido inicio de los proyectos, teniendo que reforzar la participación con las bases sociales, pero le dio a las entidades una visión integral del proceso que permite continuar apoyándolo desde el rol que les corresponde.</p> <p>Un inconveniente claro es la demora para el inicio de los proyectos. Ello provoca desestímulo, deserción de los productores y en algunas veces de los demás aliados, lo que implica pérdida de tiempo, de recursos económicos y de talento humano necesario para su ejecución.</p> <p>La falta de base productiva es un gran inconveniente, no existe la cultura empresarial. Inicialmente se presentan muchas dificultades porque las comunidades no creen en el esquema.</p> <p>De otro lado, hay poca capacidad para presentar proyectos.</p>

VI. CONCLUSIONES TALLER PREPARATORIO

El esquema de alianzas productivas ha renovado la forma de formular y ejecutar los proyectos de desarrollo rural en el país. Generar sinergias en torno a un objetivo común y reunir a productores, comercializadores, entidades del Estado del orden municipal, departamental, nacional e internacional es novedoso teniendo en cuenta la necesidad que se tiene de articular esfuerzos, donde todos ponen, todos arriesgan y todos ganan.

La principal fortaleza del esquema es el acercar al productor con el comercializador final, en una relación de mutua interdependencia donde el uno resalta al otro y lo complementa. La asistencia técnica personalizada, la provisión de insumos de excelente calidad, la innovación tecnológica dan garantía de calidad e incrementa la productividad. El acompañamiento de las entidades de apoyo, generan confianza en el productor y se rescata el sentido de pertenencia por las entidades del Estado.

Las comunidades de base, dueñas de su proyecto de vida se arraigan mas en sus territorios, minimizando los desplazamientos a las cabeceras municipales por razones de tipo económico, fomentando una actitud de camaradería y respeto entre los productores y sus familias.

Los grupos de técnicos, a través de las OGA`s y las OGR, reafirman la convicción que tienen en sus profesiones y rescatan el anhelo de construir un país libre de inequidades.

El punto mas álgido de trabajo es la consolidación y el fortalecimiento de las bases sociales de productores. Las entidades deben trabajar de la mano de los territorios construyendo lazos de unión, de entendimiento y cohesión grupal, elevando el nivel técnico para que los sistemas productivos se realicen a la luz de las tecnologías de punta y se logre incorporar una visión empresarial en cada productor como eslabón fundamental del desarrollo.

Las debilidades administrativas del sistema, deben analizarse teniendo en cuenta que muchos procesos pueden verse obstaculizados por desembolsos extemporáneos que desestimulan a los aliados y retrasan los procesos.

El Programa Apoyo a Alianzas Productivas debe ser mirado como modelo clave para la implementación de nuevos esquemas de Reforma Agraria, donde los propietarios de la tierras, efectivamente estén articulados a procesos productivos que mejoren la seguridad alimentaria de sus familias, que posibiliten el desarrollo rural propiciando el arraigo en los territorios y la mejora integral de la calidad de vida de los pobladores, donde los temas de salud, educación, vivienda, recreación se resuelvan a la luz del fortalecimiento de la ciudad con el campo, donde todos busquen un objetivo común: la armonía de las relaciones y el bienestar de la comunidad.

Las entidades deben velar por que el Programa no sea un programa mas de desarrollo, se debe difundir el modelo en América Latina y en el mundo en general, haciendo un llamado a la Comunidad internacional para incrementar la masa crítica de los proyectos bajo el esquema de alianzas.

“La única manera de modernizar el campo colombiano es con alianzas productivas”

BIBLIOGRAFIA

BANCO MUNDIAL. 2005. Ayuda memoria, Evaluación de Medio Término al Proyecto Apoyo Alianzas Productivas.

ECHEVERRI P, Rafael. 1998. Misión Rural. Colombia en transición. De la crisis a la convivencia: una visión desde lo rural. IICA en colaboración con TM editores. Bogotá. Colombia. 190 p.

ECONOMETRÍA. 2005. Metodología para la evaluación de impactos del Proyecto AAP y su aplicación en una muestra de Alianzas.

FAJARDO M, Darío. 2004. Elementos para una política de Seguridad Alimentaria en Colombia. FAO. Bogotá, Colombia. 18 p.

THE WORLD BANK. 2001. Productive Partnerships support Project. 88p.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. 2003. Proyecto Apoyo Alianzas Productivas. Guía para la preparación de Alianzas Productivas. Bogotá, Colombia. 125 p.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. 2005. Documento para postulación al premio nacional alta gerencia. Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas organizado por el Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá 28 p..

RESTREPO M, María del Pilar. 2005. Sinergias para potenciar el desarrollo sostenible a escala local. Trabajo de Investigación. Maestría en Medio Ambiente y Desarrollo. En Revisión. Universidad Nacional de Colombia. Medellín, Colombia.

REVILLA B, María Luisa. 2003. En torno al desarrollo. Revista Gestión y Ambiente. Universidad Nacional de Colombia. Volumen 6. No 1. Topográficas Ltda. Medellín. p. 97-106.

SEN, Amartya. 1999. Planeta Colombiana Editorial. S.A. 440 p.

Anexo 1. Fases básicas del Proyecto

FASES DEL PROCESO	ACTIVIDADES	INSTRUMENTOS	RESPONSABLES	RESULTADOS
Convocatoria de perfiles	Promoción, Capacitación, Divulgación	Foros, eventos, videos, afiches, plegables, cartillas	Secretarías de Agricultura, Organizaciones Gestoras Regionales (OGRs), Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR)	Número suficiente de perfiles con la calidad requerida para preseleccionar los mas adecuados que compitan con las propuestas de los demás departamentos.
Evaluación de perfiles	Calificación de acuerdo a formatos objetivos y plenamente conocidos por los proponentes, visitas de verificación, aprobación	Formatos de calificación, capacitación a los evaluadores de las OGRs	OGRs, MADR, Comisión Intersectorial	Perfiles evaluados y aprobados para todo el país.
Estructuración de Alianzas	Estudios de factibilidad: social, ambiental, de mercado, técnico y financiero; Acuerdos concertados entre los aliados, acuerdos de financiación de las Inversiones	Términos de referencia de los estudios, mesas de concertación y ruedas de negocios.	OGRs, Proponentes, MADR, Comisión Intersectorial	Alianzas estructuradas, viables y financiadas
Implementación de las Alianzas	Ejecución del plan operativo de la alianza: producción, comercialización, fortalecimiento empresarial.	Patrimonios autónomos para la ejecución de los recursos, espacios de concertación de actividades.	Organización de productores, Organización Gestora Acompañante (OGA), Socio Comercial, Comité Directivo de la Alianza, Fiduciaria.	Proyecto productivo desarrollado en el esquema de Alianzas, planes de manejo social y ambiental implementados.
Seguimiento de las Alianzas	Verificación del cumplimiento de los objetivos de la alianza, implementación de planes de contingencia frente a las dificultades.	Formatos de seguimiento y registro de información de la implementación.	OGAs, OGRs, MADR	Información del desempeño de cada alianza, planes de contingencia aplicados.
Graduación de las Alianzas	Evaluación final del desempeño de la alianza y de las capacidades empresariales de la Organización de Productores	Formatos de Evaluación, talleres participativos	Organización de Productores, OGRs, OGAs, MADR	Organizaciones de productores consolidadas y preparadas para gerenciar su alianza

Anexo 2. Formato Guía para Informes de avance de Estudios de preinversión

CAPITULOS	CONTENIDOS BÁSICOS	ANEXO
FICHA RESUMEN	Ficha de la Alianza que sintetiza los objetivos, los participantes, las metas generales.	
I. PERSPECTIVA DEL MERCADO DEL RENGLÓN SELECCIONADO	<ul style="list-style-type: none"> • Participantes de la Alianza y posibles compromisos. • Breve descripción de los productos seleccionados. • Descripción del Aliado Comercial. <p>Síntesis de las capacidades del aliado, en el contexto nacional: (peso, imagen, importancia, compras en volumen en los 3 últimos años, precios pagados en el último año, calidades exigidas (ficha), proveedores actuales y participación, compromisos con la Alianza (convenios, volúmenes, precio, calidad).</p>	Estudio de Mercado
II. ANÁLISIS TECNICO	Opciones tecnológicas para producir el bien de la alianza y justificación de la opción escogida en términos de productividad (rendimiento) o de calidad.	Evaluación Técnica
III. ESQUEMA SOCIAL DE LA ALIANZA	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterización de la población beneficiaria, número e identificación de productores que reúnen requisitos mínimos para hacer parte del proyecto. • Caracterización socioeconómica de los hogares: ingreso promedio y composición del ingreso de acuerdo con su procedencia. • Explotación agropecuaria: Número de productores con acceso a la tierra, promedio de distribución de usos, tipo de cultivos e importancia del producto de la Alianza dentro de la explotación agropecuaria. • Concepto de Viabilidad Preliminar, Análisis de condiciones objetivas y de los productores para determinar si la Alianza será viable. • Organización de los Productores, Descripción Preliminar y discusión de las condiciones organizativas dentro de las cuales se desarrollará el proyecto. • Aliado Comercial: Análisis del Compromiso del Aliado desde el punto de vista de los propósitos sociales del proyecto. • Organización Gestora Acompañante OGA: Descripción Preliminar y discusión de las condiciones de la OGA propuesta para el proyecto. 	Evaluación Social
IV. ASPECTOS AMBIENTALES	<ul style="list-style-type: none"> • Pronunciamiento de la Autoridad Ambiental y clara indicación sobre la viabilidad ambiental de la alianza. • Identificación del Estudio de Impacto Ambiental (Matriz de Valoración Simple o Completa). • Identificación de las actividades del proyecto. • Caracterización del medio 	Evaluación Ambiental
V. PLAN ECONOMICO FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> • Posibles participantes y Fuentes de Financiación. • Valoración de los principales riesgos. 	Evaluación Económica y Financiera

Anexo 3. Contenido del Convenio de Alianza

PROYECTO DE APOYO A ALIANZAS PRODUCTIVAS CONVENIO DE LA ALIANZA

ALIANZA “NOMBRE”

CONTENIDO

CAPITULO I. ANTECEDENTES

Pág.

1.A CONTEXTO GENERAL

- 1.1 Competitividad del sistema de producción
- 1.2 Producción de
- 1.3 Mercados
- 1.4 Tendencias del consumo
- 1.5 Oportunidades
- 1.6 Precios
- 1.7 Importaciones
- 1.8 Exportaciones

1.B PROYECTO APOYO ALIANZAS PRODUCTIVAS

CAPITULO II. ACTORES PARTICIPANTES EN LA ALIANZA

- 2.1 Por los Pequeños y Medianos Productores
- 2.2 Por el Sector Privado
- 2.3 Por el Estado
- 2.4 Ubicación de la Alianza
- 2.5 Estudios de Diagnóstico
- 2.6 Metas Generales de la alianza

CAPITULO III. CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL

- 3.1 Núcleo Productivo
- 3.2 Organización Social

CAPITULO IV. POLITICAS DE COMPETITIVIDAD, PRECIOS Y CALIDADES

- 4.1 Planes Operativos de la Alianza
- 4.2 Estructura del Proceso
- 4.3 Compromisos de la Empresa Privada en la Alianza
- 4.4 Precios y Calidades
- 4.5 Formas de Pago
- 4.6 Insumos

CAPITULO V. FINANCIAMIENTO, FONDO DE PATRIMONIO AUTONÓMO Y ADMINISTRACION

- 5.1 Inversiones de la alianza
- 5.2 Acuerdos de Financiamiento
- 5.3 Fondo de Reversión
- 5.4 Fondo de Capital de Riesgo
- 5.5 Duración
- 5.6 Pagos y Descuentos

CAPITULO VI. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA ALIANZA

- 6.1 De los Estímulos
- 6.2 De las Sanciones
- 6.3 Resolución de Conflictos

CAPITULO VII. CONSIDERACIONES ADICIONALES

- 7.1 Coordinación y transferencia
- 7.2 Confiabilidad
- 7.3 Compromisos

CAPITULO VIII. INSTITUCIONALIDAD

Estructura Orgánica de la Alianza

Anexo 4. Criterios de elegibilidad para el desarrollo del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas

CRITERIOS	PESO PORCENTUAL DE CRITERIO	VALOR (%) Individual
INDICE DE POBREZA NBI	INDICADORES DE DESARROLLO 20%	5
INDICE DE RURALIDAD		5
NIVELES DE DESEMPLEO		5
DEPARTAMENTOS EXPULSORES DE POBLACION		5
SERVICIOS BASICOS ENERGIA	CAPACIDAD REGIONAL PARA GENERACION DE EMPRESAS 40%	15
SERVICIOS BASICOS ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO		15
EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS		10
REFORMA AGRARIA	PRIORIDADES DE POLITICA SECTORIAL 40%	10
PIB AGROPECUARIO		15
ACUERDOS SECTORIALES DE COMPETITIVIDAD		15

Anexo 4. Resultado de la aplicación de los criterios de elegibilidad para cada departamento

1	Antioquia	42,70	17	Risaralda	6,59
2	Meta	21,45	18	La Guajira	6,03
3	Bolívar	20,91	19	Cesar	5,82
4	Sucre	18,48	20	Atlántico	5,51
5	Huila	17,69	21	Nariño	5,49
6	Chocó	16,49	22	Casanare	4,83
7	Valle del Cauca	14,17	23	Putumayo	4,70
8	Córdoba	11,17	24	Caldas	4,63
9	Norte de Santander	11,06	25	Quindío	3,28
10	Caquetá	10,72	26	Guaviare	2,17
11	Santander	9,13	27	Arauca	1,63
12	Cundinamarca	8,10	28	Vaupés	1,36
13	Boyacá	7,48	29	Vichada	0,96
14	Cauca	7,41	30	Guainía	0,71
15	Magdalena	6,74	31	Amazonas	0,50
16	Tolima	6,68	32	San Andrés y Providencia	0,40

Anexo 4. Detalle de intervención por Departamento.

DEPARTAMENTO	Número de alianzas aprobadas	BENEFICIARIOS	HECTAREAS	VALOR TOTAL (Millones de \$)	VALOR I.M. (Millones de \$)	Número de Alianzas en estructuración
ANTIOQUIA	8	980	1,465	10,978	3,134	5
BOLIVAR	6	451	2,098	6,517	1,969	2
BOYACA						1
CAQUETA						2
CASANARE	1	45	270	2,178	270	1
CAUCA	1	92	0	1,456	372	1
CORDOBA	3	310	1,130	4,012	1,150	1
CUNDINAMARCA	2	110	730	4,720	1,340	4
CHOCO	3	237	3	1,584	612	0
HUILA	8	815	1,740	11,071	2,648	3
MAGDALENA	1	225	500	2,500	460	
META	4	447	6,234	13,480	2,345	3
NORTE	2	185	200	3,510	1,057	3
QUINDIO	1	100	350	2,150	340	
RISARALDA	1	70	70	450	120	
SANTANDER	5	305	1,160	7,912	1,401	4
SUCRE	4	505	936	8,667	1,775	2
TOLIMA	5	594	908	9,455	2,047	5
VALLE	1	400	200	1,740	400	3
TOTAL	56	5,871	17,994	92,379	21,440	40